Rapport annuel 2003-2004

L'expérience de l'agriculture

Financement agricole Canada

Table

Profil de la société ..... intérieur avant
Vision 1
Mission 1
Valeurs d'entreprise 1
Pratiques culturelles 1

Faits saillants opérationnels et financiers ... 2

Message du président-directeur général ... 4
Message de la présidente du Conseil 7
Message du ministre 8

Expérience de FAC

Notre engagement envers l'agriculture ... 10
Notre personnel 18
Nos solutions de prêts 26

Indicateur de performance global 33

Compte rendu analytique de la direction . 41
Etats financiers 58

Équipe de la haute direction 79
Régie d'entreprise 83
Conseil d'administration 89

Glossaire 92
Bureaux de FAC 94
Évaluation ..... intérieur arrière

En tant que chef de file canadien du financement agricole et des solutions d'affaires, FAC travaille en étroite collaboration avec des milliers de familles agricoles et d'agri-entrepreneurs.

Ensemble, nous avons le privilège de vivre l'agriculture canadienne au quotidien : la fierté, les occasions, les défis et l'innovation, qui font de l'industrie et des gens qui y œuvrent un élément dynamique du paysage canadien.

Nous sommes déterminés à servir notre clientèle et à favoriser la croissance de l'agriculture, d'un océan à l'autre. C'est donc avec plaisir que nous communiquons nos progrès à cet égard dans notre Rapport annuel 2003-2004.

L'expérience de l'agriculture. L'expérience de FAC.

Profil de la société

Financement agricole Canada (FAC) aide les agriculteurs et les agri-entrepreneurs canadiens à croître, à diversifier leurs activités et à prospérer. Passionnés de l'agriculture, les membres de son personnel assurent le service à la clientèle à partir d'une centaine de bureaux situés principalement dans les régions rurales du Canada.
Nous continuons de croître afin de répondre aux besoins changeants de l'industrie et d'offrir à nos clients tout un éventail de produits sur mesure et de services commerciaux. Le soutien des producteurs primaires demeure la priorité de FAC dans ses trois principaux champs d'activité : le financement agricole, l'agri-entreprise et les partenariats d'alliances.

Société d'État fédérale financièrement autonome, FAC prête à tous les secteurs agricoles du Canada. Elle recueille des fonds par le biais de divers programmes d'emprunt sur les marchés financiers canadiens et internationaux. Elle réinvestit ensuite ses profits dans l'agriculture afin de mettre au point des produits et services qui profiteront à l'industrie. FAC a un portefeuille de prêts de première qualité d'une valeur de 10 milliards de dollars. L'exercice 2003-2004 marque onze années consécutives de croissance de son portefeuille, ce qui témoigne de la réussite de sa clientèle.

L'agriculture... notre raison d'être.

Vision

Un leader visionnaire et un partenaire fiable, qui met les connaissances spécialisées et l'esprit d'innovation de son personnel au service des familles agricoles et des agri-entreprises canadiennes.

Mission

Mettre en valeur le secteur rural canadien par l'offre de solutions financières et commerciales aux fermes familiales et aux agri-entreprises.

Valeurs d'entreprise

À FAC, les valeurs d'entreprise guident la conduite des membres du personnel avec leurs collègues et les clients.

Le client d'abord

FAC mesure sa réussite à celle de ses clients. Pour les aider à réussir, elle est à l'écoute et s'efforce de comprendre leurs besoins.

L'intégrité avant tout

Les membres du personnel de FAC traitent leurs collègues et les clients avec respect et s'efforcent d'équilibrer les décisions d'affaires et les besoins personnels.

Le travail d'équipe

FAC est persuadée de l'effet synergique du travail d'équipe. Son personnel collabore étroitement avec les clients pour mettre au point des solutions adaptées à leurs besoins. FAC conclut également des partenariats avec d'autres organisations, au profit de la clientèle.

L'engagement communautaire

FAC redonne aux collectivités où ses clients et ses employés habitent et travaillent.

L'excellence en tout temps

FAC se soucie avant tout de la réussite du secteur agricole. C'est pourquoi elle fait de son mieux en toute chose. En effet, FAC vise toujours plus haut, s'efforce continuellement d'en apprendre davantage et travaille à l'édification d'une entreprise qui profitera aux clients et favorisera la réalisation du plein potentiel de chaque membre de son personnel.

Pratiques culturelles

En plus des valeurs d'entreprise, FAC s'est donnée dix pratiques culturelles qui guident les comportements que tous les membres du personnel doivent manifester en tout temps avec leurs collègues, les clients, les partenaires, les fournisseurs et les intervenants.

Nous nous tenons responsables, respectivement et collectivement, de ce qui suit :

- notre impact sur les résultats d'affaires et sur les gens;
- respecter nos engagements, ententes et promesses;
- établir et entretenir des partenariats solides, et
- créer un environnement sécuritaire où les gens sont à l'aise et n'ont pas peur de s'exprimer.

Nous mesurons notre succès à la manière dont les autres perçoivent notre leadership et y répondent, et non pas à notre point de vue.

Nous nous exprimons franchement et de façon responsable. La réussite des autres nous tient à cœur et nous ne conspirons pas contre eux.

Nous sommes attentifs à la contribution et à l'engagement des autres et nous sommes ouverts aux gens et aux idées.

Nous nous montrons très ouverts à l'encadrement; nous recherchons activement de l'encadrement et nous en tenons compte.

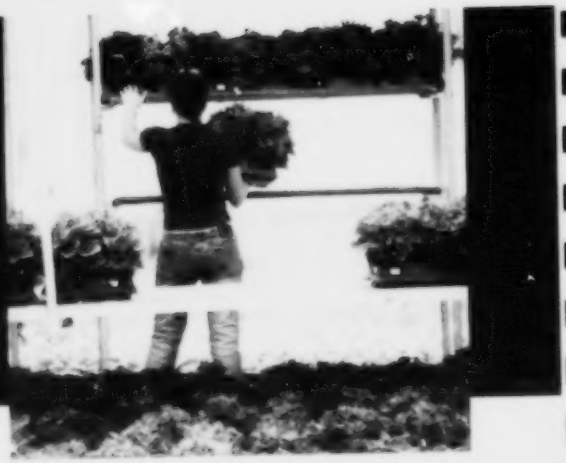
Nous faisons le nettoyage et redressons la situation rapidement.

Nous reconnaissons souvent les réalisations des autres et célébrons les petites et les grandes réussites.

Faits saillants

opérationnels et financiers

2003-2004



Pour l'exercice terminé le 31 mars

Résultats d'exploitation	2004	2003	2002	2001	2000
Portefeuille de prêts					
Nombre de prêts	82 551	78 442	75 888	75 202	73 686
Montant (millions $)	10 049,4	8 812,6	7 715,8	6 907,6	6 303,8
Croissance nette du portefeuille (%)	14,0	14,2	11,7	9,6	7,9
Prêts en règle (%)	96,0	96,4	96,5	95,5	94,9
Nouveaux prêts					
Nombre de prêts approuvés	25 025	24 396	17 842	13 289	14 201
Montant des prêts approuvés (millions $)	3 429,4	3 138,3	2 446,1	1 752,5	1 611,6
Montant moyen des prêts approuvés ($)	137 040	128 640	137 097	131 875	113 500
Biens-fonds détenus à la fin de l'exercice					
Nombre de biens-fonds	22	19	115	372	924
Nombre d'acres	5 559	5 109	28 855	120 924	360 284
Valeur (millions $)	3,7	3,5	10,1	25,1	64,9

Résultats financiers	2004	2003	2002	2001	2000
Bilan (millions $)					
Total de l'actif	10 214,3	8 991,2	7 884,0	7 179,3	6 570,7
Total du passif	9 266,4	8 148,4	7 138,0	6 346,7	5 943,5
Avoir	947,9	842,8	746,0	832,6	627,2
États des résultats (millions $)					
Intérêts créditeurs nets	309,7	269,3	201,2	164,5	154,4
Charge pour pertes sur créances	84,0	67,2	45,5	40,2	52,7
Autres frais et revenus	11,4	14,0	14,7	31,4	29,4
Frais d'administration	131,9	119,3	101,6	94,5	90,8
Bénéfice avant impôt	105,1	96,8	68,8	61,2	40,3

À titre d'emprunteur public, FAC conserve sa cote de crédit AAA.

105-01056/

Message *du* président-directeur général

Au Canada, l'histoire de l'agriculture est source de fierté. Toutes les générations d'entrepreneurs ont contribué à l'évolution du pays grâce à leur initiative et à leur travail acharné.

L'expérience de l'agriculture se renouvelle au gré des occasions et des défis. L'industrie est complexe et se transforme à mesure que les producteurs gèrent la tendance croissante aux fusions. Par ailleurs, les questions d'ordre environnemental ont un impact sur l'ensemble de la chaîne des valeurs, qu'il s'agisse de la production d'intrants ou d'une décision d'achat du consommateur. Et enfin, les producteurs et les agri-entrepreneurs canadiens travaillent à la création d'une marque nationale sur un marché qui s'internationalise de plus en plus.

L'industrie évolue et les besoins de financement aussi. De nos jours, la taille des exploitations exige d'importants investissements de capitaux et, dans certains secteurs, le rendement peut être long à réaliser. Les producteurs primaires et les agri-entrepreneurs ont besoin de financement adapté à leur secteur et à leurs besoins particuliers, et ce, de l'étape du démarrage à celle de la retraite, en passant par l'expansion.

Tous ces éléments brossent un tableau de l'agriculture canadienne : une industrie en pleine expansion, caractérisée par l'innovation et regorgeant de défis stimulants.

À FAC, nous communiquons chaque jour notre expérience et notre énergie à nos clients. Parce que l'agriculture est notre raison d'être, nous nous efforçons d'offrir des services de prêt et commerciaux de grande qualité aux collectivités agricoles du Canada.

Nous comprenons les occasions et les enjeux de l'industrie et la nature cyclique de l'agriculture. Nous savons que la fluctuation des forces du marché, les intempéries et les autres circonstances particulières ont un impact sur les affaires agricoles et qu'il faut faire preuve de gestion proactive pour y faire face. Nous sommes conscients qu'il est impossible d'appliquer une formule universelle à tous les agriculteurs et que la réussite repose sur des connaissances et une planification détaillées. Mais par-dessus tout, nous partageons la passion de nos clients pour l'agriculture!

Et cette passion est profondément enracinée. De nombreux membres du personnel de FAC ont des antécédents agricoles. Tous possèdent des connaissances spécialisées et de l'expérience qu'ils mettent chaque jour au service de l'agriculture, afin de fournir aux clients les produits et services dont ils ont besoin. Il s'agit d'une communication dans les deux sens. Les clients communiquent leurs idées et leurs commentaires précieux à FAC qui, en retour, s'efforce de répondre à leurs besoins le plus efficacement possible. Il en résulte une forme de collaboration créative et de respect mutuel qui contribue au succès de milliers de producteurs et d'agri-entrepreneurs depuis 45 ans.

Grâce aux clients et aux membres du personnel de FAC, 2003-2004 marque un onzième exercice consécutif de croissance et un record : notre portefeuille a atteint la barre des 10 milliards de dollars. Nous sommes déterminés à respecter les normes les plus élevées en matière de gestion financière, afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources de FAC. Nous continuons d'assurer notre autonomie financière, réinvestissons nos profits afin de financer la croissance de notre portefeuille et mettons au point des solutions financières et d'affaires au profit de l'industrie.

À l'exemple de nos clients, nous avons diversifié nos activités pour être en mesure de répondre aux besoins changeants du secteur agricole canadien. Nos activités de base restent le financement agricole et nous offrons une gamme de produits de prêt sur mesure. Nous avons également mis au point un éventail de services commerciaux, notamment de la formation en gestion, des solutions logicielles et du capital-risque. Nous nous assurons que tout ce que nous faisons ajoute de la valeur pour notre clientèle et l'industrie dans son ensemble.

Nous appuyons le secteur agricole dans les bonnes périodes comme dans les mauvaises. Et encore une fois, l'année a été riche en défis et en occasions pour les clients. Le secteur bovin a été particulièrement touché. L'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), plus communément appelée la maladie de la vache folle, ne l'a pas épargné. Notre engagement envers l'industrie bovine est inébranlable; c'est pourquoi nous continuons de fournir du financement aux éleveurs bovins et nous collaborons avec nos clients pour les aider à traverser la crise. Nous travaillons aussi en étroite collaboration avec nos clients dont l'exploitation a subi les répercussions d'autres grands enjeux, tels que la grippe aviaire.

« Les membres de notre personnel travaillent d'arrache-pied et ont l'agriculture à cœur. Je tiens à les remercier de leur énergie remarquable et de la passion et de l'engagement dont ils font preuve envers nos clients et notre organisation. »

Cet engagement envers nos clients, et envers tous les secteurs de l'agriculture canadienne, se trouve au cœur de tout ce que nous faisons. Nous sommes déterminés à cultiver des relations qui procurent de la satisfaction au client et qui, en bout de ligne, nous attirent des clients à vie. Pour ce faire, il nous faut parler franchement de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas et de la manière dont nous pouvons porter l'expérience-client vers de nouveaux sommets, grâce à notre créativité.

Chaque jour, à la grandeur du Canada, nos quelque 1 000 employés relèvent le défi. Nous sommes conscients que nous devons la constance de nos résultats sur le marché aux efforts concertés de nos employés. Les membres de notre personnel travaillent d'arrache-pied et ont l'agriculture à cœur. Je tiens à les remercier de leur énergie remarquable et de la passion et de l'engagement dont ils font preuve envers nos clients et notre organisation.

Notre mission, notre vision et nos valeurs nous guident en toute chose et canalisent nos efforts dans le même sens, vers un but commun. Nous continuons à promouvoir le leadership, la gestion du savoir et l'innovation en tant que principes directeurs, dans nos efforts pour améliorer davantage notre service à la clientèle. FAC s'est aussi classée parmi les 50 meilleurs employeurs du Canada en 2003. C'est ce qu'a révélé un sondage annuel administré par Hewitt Associates, en collaboration avec le journal *Globe and Mail*. FAC s'engage à poursuivre ses efforts pour créer un milieu de travail de qualité.

Nous avons également pris des moyens pour améliorer notre façon de travailler les uns avec les autres, car, à l'instar de tout ce que nous faisons en tant qu'organisation à rendement élevé, nous savons qu'il y a toujours place à l'amélioration.

C'est ainsi qu'au cours du dernier exercice, nous avons instauré des pratiques culturelles dans le but de promouvoir la communication efficace et d'accroître notre imputabilité personnelle et collective. Ces pratiques précisent la manière dont nous travaillons avec nos collègues, les clients, nos partenaires, les fournisseurs et les intervenants.

Nos pratiques culturelles visent à appuyer nos valeurs. Elles veillent à ce que nos relations interpersonnelles soient empreintes de respect et dignité. Elles permettent la formation d'une équipe gagnante où chaque membre est déterminé à favoriser la réussite des autres. Les membres du personnel les ont intégrées à leurs activités quotidiennes, et je suis persuadé que nous allons voir des percées et obtenir des résultats étonnants grâce à ce langage commun et ce même ensemble de compétences qui nous permettront de mieux travailler ensemble.

Il se passe de grandes choses à FAC et notre croissance soutenue nous montre que les gens veulent goûter à l'expérience-client que nous offrons. En tant que chef de file du financement agricole au Canada, FAC a le privilège de vivre l'agriculture au quotidien et de l'appuyer, en partenariat avec les producteurs primaires et les agri-entrepreneurs. L'agriculture nous lance sans cesse des défis. Elle se renouvelle constamment. Elle est toujours stimulante. Que nous discutions de stratégies de gestion des cultures dans le champ d'un agriculteur, rencontrions une agri-entrepreneure à nos bureaux pour voir comment réaliser ses plans d'expansion ou partagions nos connaissances avec nos collègues, l'agriculture est une industrie qui nous pousse toujours à en apprendre plus et à en faire davantage.

L'agriculture est une industrie bâtie sur le partenariat. À FAC, nous sommes fiers de contribuer à sa croissance et à sa réussite. C'est pourquoi, au nom de mon équipe d'employés des quatre coins du pays, je tiens à remercier nos clients de nous accorder leur confiance et de choisir FAC comme partenaire d'affaires. C'est avec plaisir que nous continuerons de travailler en partenariat avec vous pour saisir les nouvelles occasions.

John J. Ryan

Message *de la* présidente du Conseil d'administration

Une régie d'entreprise responsable et la passion de soutenir l'agriculture canadienne sont des éléments essentiels à la réussite de Financement agricole Canada. Je suis fière de faire partie d'un conseil d'administration qui a à cœur ces éléments et qui les partage avec la direction et le personnel de FAC.

Le Conseil d'administration est chargé de surveiller et d'évaluer la direction ainsi que le rendement de FAC afin de veiller à ce que la société s'acquitte de son mandat d'une façon qui sert ses meilleurs intérêts et, à titre de société d'État, ceux du gouvernement du Canada.

Les membres du Conseil apportent des compétences en leadership, des expériences diverses et un engagement envers les plus hautes normes de conduite professionnelle. Nous guidons l'orientation stratégique de FAC, supervisons l'exécution des stratégies et tenons la direction responsable du rendement par rapport aux cibles établies. Notre expertise en agriculture, en finance, en gestion et en politique publique sert de base à notre apprentissage continu de manière à ce que chacun de nous demeure au fait des nombreux enjeux auxquels FAC fait face et puisse contribuer à leur résolution.

Le Conseil se renouvelle continuellement. Les collègues qui terminent leur mandat sont remplacés par de nouveaux membres. Nous avons accueilli, en novembre 2003, M. Jack Christie, M. Don Haliburton et Mme Deborah Whale, et remercié sincèrement M. Robert Colpitts, membre depuis novembre 2001 et Mme Eleanor M. Hart, membre depuis mai 1995, de leur apport au Conseil d'administration de FAC.

FAC est une société dynamique, en pleine croissance, qui évolue constamment afin de répondre aux besoins changeants de l'industrie agricole. Le Conseil croit que la société a un potentiel énorme ainsi qu'un avenir des plus brillants devant elle.

L'agriculture est une industrie exigeante qui devient un peu plus complexe chaque jour. La demande de solutions holistiques, au lieu de simples produits et services, ne cesse de croître à mesure que les producteurs prennent de l'expansion, diversifient leur entreprise et explorent de nouveaux marchés. Les employés de FAC, à tous les niveaux de l'organisation, donnent le meilleur d'eux-mêmes afin de renforcer cet engagement à long terme envers l'agriculture canadienne, d'un océan à l'autre, d'une génération à l'autre. Ils sont aussi engagés envers le mieux-être de leur communauté. Le Conseil partage la passion de FAC pour l'engagement social et son désir de faire une différence, que ce soit en distribuant des paniers d'aliments dans les milieux ruraux ou en collaborant avec l'Ambulance Saint-Jean pour promouvoir la sécurité à la ferme.

Au nom du Conseil d'administration, j'offre mes plus sincères remerciements aux quelque 1 000 employés de FAC. Vos connaissances, votre expérience et votre engagement envers la réussite de nos clients, de l'industrie agricole et de FAC sont vraiment exceptionnels.

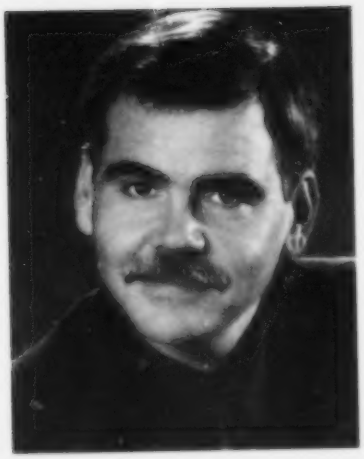
En travaillant ensemble dans cet esprit de collaboration communautaire, nous appuyons la mission de FAC : mettre en valeur le secteur rural canadien par l'offre de solutions financières et commerciales aux familles agricoles et aux agri-entreprises.

Respectueusement remis au nom du Conseil d'administration,

Rosemary Davis

Message du ministre

d'Agriculture et Agroalimentaire Canada



L'expérience instruit. Chaque fois que je rencontre des familles agricoles et des agriculteurs canadiens, je suis impressionné par leur ardeur au travail et leur ténacité. Je suis heureux de pouvoir tirer parti de leur expérience de longue date.

L'expérience nous apprend entre autres que les partenariats - la collaboration entre les gouvernements et l'industrie - contribuent à notre grande réussite.

Pour assurer la croissance soutenue de leur entreprise, les agriculteurs ont besoin de conseils judicieux et de bons outils afin de prendre des décisions d'affaires éclairées. Ils doivent aussi jouir d'une réputation en ce qui concerne la qualité, l'exécution, l'innovation et la sensibilité aux forces du marché.

Or, c'est à cette réputation que notre politique nationale aspire pour le secteur agricole. La politique table sur l'expérience des acteurs de l'industrie tout en étant axée sur l'avenir. Elle examine le potentiel agricole, tient compte de toutes les activités de l'exploitation agricole et encourage activement l'innovation, la diversification ainsi que la production à valeur ajoutée. Cette année, de nombreux programmes seront mis en œuvre dans le cadre de la nouvelle politique.

Le secteur canadien de l'agriculture amorce une nouvelle ère, les producteurs doivent avoir accès à des solutions financières et de planification d'entreprise qui les aideront à produire des aliments salubres et de grande qualité dans le respect de l'environnement. Financement agricole Canada (FAC) est un partenaire précieux en la matière, car il fait profiter les familles agricoles ainsi que les entreprises agricoles de son savoir-faire et de son leadership dans le domaine financier par le truchement de divers produits de prêt et services personnalisés.

Que ce soit en faisant bénéficier ses clients de son savoir-faire ou en travaillant activement de concert avec ces derniers, l'organisme FAC continuera à appuyer le Canada rural et la constante évolution du secteur canadien de l'agriculture grâce à des produits et services novateurs qui profitent à l'agriculteur de manière individuelle et à l'ensemble de l'industrie.

L'honorable Andy Mitchell, C.P., député

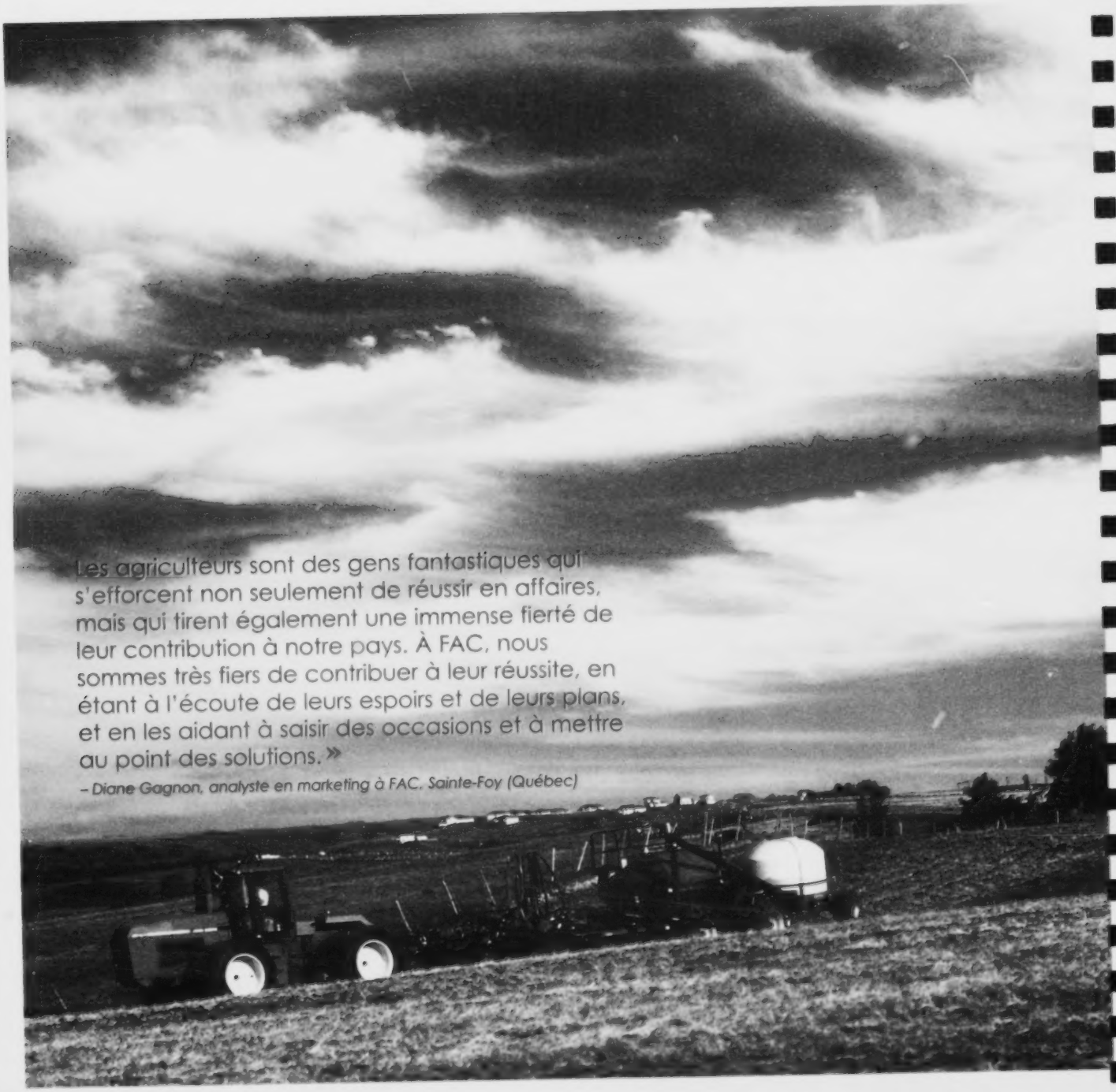
L'expérience de l'agriculture

L'expérience

« Les agriculteurs sont des gens fantastiques qui s'efforcent non seulement de réussir en affaires, mais qui tirent également une immense fierté de leur contribution à notre pays. À FAC, nous sommes très fiers de contribuer à leur réussite, en étant à l'écoute de leurs espoirs et de leurs plans, et en les aidant à saisir des occasions et à mettre au point des solutions. »

– Diane Gagnon, analyste en marketing à FAC, Sainte-Foy (Québec)

L'expérience



Les agriculteurs sont des gens fantastiques qui s'efforcent non seulement de réussir en affaires, mais qui tirent également une immense fierté de leur contribution à notre pays. À FAC, nous sommes très fiers de contribuer à leur réussite, en étant à l'écoute de leurs espoirs et de leurs plans, et en les aidant à saisir des occasions et à mettre au point des solutions. »

– Diane Gagnon, analyste en marketing à FAC, Sainte-Foy (Québec)

de notre engagement envers l'agriculture

À Financement agricole Canada, l'agriculture est notre priorité absolue et nous sommes fièrement au service de la communauté agricole canadienne depuis 45 ans.

Faire l'expérience de l'agriculture, c'est faire l'expérience de l'une des industries qui définissent notre pays et dont l'impact sur les gens et l'économie est considérable. L'agriculture continuera de jouer un rôle de premier plan au Canada du 21e siècle. Animée d'un fort esprit d'entreprise et de plus en plus axée sur la technologie de pointe, cette industrie est bien placée pour connaître une croissance continue et ne jamais cesser d'innover.

Tout comme nos clients, nous vivons une période d'évolution dans le monde de l'agriculture. Les producteurs primaires augmentent leur efficience et mettent sur pied des exploitations dont l'envergure et la complexité ne cessent de croître. Aux piliers de l'agriculture canadienne – grandes cultures, lait, porc, bœuf et volaille – s'ajoutent des secteurs émergents comme les vignobles, le bétail de spécialité et l'aquaculture. Les agri-entreprises récentes et établies ajoutent de la valeur tant du côté des intrants que des extrants de la production primaire, des ventes d'équipement agricole à la transformation primaire.

Au tout début, FAC offrait un seul produit de prêt. Aujourd'hui, nous offrons à nos clients tout un éventail de solutions financières et d'affaires sur mesure, de la formation en gestion aux produits d'assurance, en passant par les outils logiciels et le capital-risque.

Le portefeuille de prêts de FAC de 10 milliards de dollars et ses 11 années consécutives de croissance de portefeuille reflètent bien la réussite de ses clients. Même si nous nous sommes diversifiés afin de répondre aux besoins changeants de l'industrie, le financement des producteurs primaires continue d'être notre priorité par le biais de nos trois champs d'activité : le financement agricole, l'agri-entreprise et les partenariats d'alliance.

FAC est une société d'État fédérale financièrement autonome qui offre du financement dans tous les secteurs agricoles, d'un bout à l'autre du Canada. Nous recueillons des fonds par le biais de programmes d'emprunts sur les marchés financiers canadiens et internationaux, et notre viabilité financière nous permet de soutenir nos clients et l'industrie agricole à long terme. Nous réinvestissons nos profits dans l'agriculture afin de financer la croissance de notre portefeuille et développer des produits et des services dont bénéficiera l'industrie.

« L'agriculture a peu de secrets pour FAC et nous sommes sensibles aux difficultés que doivent affronter nos clients. Je crois que c'est ce qui nous place au-dessus de tous les autres intervenants de l'industrie. »

– Nathalie Knapman, adjointe administrative à FAC, Edmonton (Alberta)

Notre personnel, qui compte plus de 1 000 employés répartis dans une centaine de bureaux partout au pays, est fier de promouvoir sans relâche le mandat et la mission de FAC : mettre en valeur le secteur rural canadien par l'offre de solutions financières et commerciales aux fermes familiales et aux agri-entreprises. Notre objectif est d'offrir une expérience-client exceptionnelle et de bâtir de solides relations à long terme avec nos clients tout au long du cycle de vie de leur entreprise, du démarrage à la retraite.

Notre environnement d'affaires

Comprendre l'environnement dans lequel nos clients font des affaires est un élément clé de la capacité de FAC de développer des produits et des services innovateurs qui répondent à leurs besoins.

Nous œuvrons au sein de deux industries, l'agriculture et les services financiers, et nous surveillons proactivement les tendances et les activités qui risquent d'avoir un impact sur chacune d'entre elles. Nous intégrons cette information commerciale aux commentaires des clients pour répondre aux besoins de nos clients et promouvoir la croissance de ces industries.

L'événement de l'année sur la scène agricole canadienne a été l'annonce, au mois de mai, d'un cas d'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), ou maladie de la vache folle. À la suite de cette annonce, 34 pays ont fermé leur frontière aux importations de bœuf canadien et le gouvernement fédéral a interrompu les expéditions de bœuf à l'étranger. Malgré le progrès accompli concernant la réouverture de la frontière canadienne, l'incertitude qui persiste quant à l'exportation des bovins vivants entraîne de graves difficultés pour l'industrie du bœuf.

À FAC, nous soutenons la croissance de l'agriculture et offrons du soutien autant dans les moments prospères que dans les périodes difficiles. Nous suivons les développements dans le dossier de l'ESB et surveillons les répercussions sur nos 6 600 clients du secteur du bœuf d'un bout à l'autre du Canada. Nous avons mis en œuvre notre stratégie de soutien à la clientèle tout juste après le début de la crise; les conseillers en financement ont contacté les clients en difficulté pour leur offrir l'occasion d'explorer des solutions flexibles comme le rééchelonnement des paiements et les paiements d'intérêt seulement.

Dans le cadre des mesures que nous avons adoptées face à l'ESB, notre personnel de la Gestion du portefeuille, de la Gestion du risque et des Opérations s'est joint à des membres de notre communauté de pratique du bœuf (les experts de FAC dans le secteur du bœuf) afin de se tenir au courant de la situation. Il a travaillé de concert pour surveiller les développements, demeurer en contact avec notre personnel de prêt et mettre sur pied une section de référence dans l'intranet de FAC afin d'offrir au personnel de l'ensemble du pays les derniers renseignements au sujet de l'ESB.

FAC demeure entièrement vouée à la viabilité à long terme du secteur du bœuf canadien. Nous continuons d'offrir du nouveau financement dans le secteur du bœuf et nous aidons les clients touchés à s'en sortir, comme nous le faisons pour chaque client dont le secteur traverse une période de crise, que ce soit l'ESB, la grippe aviaire, la sécheresse ou autre fléau.

Sur la scène mondiale, les enjeux du commerce continuent d'avoir des conséquences pour les producteurs canadiens. La ronde actuelle des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui se poursuivra jusqu'en 2005, risque d'avoir d'importantes implications. La loi agricole américaine, qui sera en vigueur jusqu'en 2008, entraînera probablement une hausse de la production et des exportations américaines, ainsi qu'un affaiblissement des cours mondiaux. En raison des inquiétudes croissantes liées à la biosécurité, la proposition d'effectuer la traçabilité grâce à l'étiquetage du pays d'origine pourrait devenir la norme. Du moratoire sur le porc, au Québec, aux obstacles que dresse la communauté internationale concernant le système de quotas du Canada, l'agriculture se caractérise sans cesse par une série de défis à relever et d'occasions à saisir.

« L'agriculture a peu de secrets pour FAC et nous sommes sensibles aux difficultés que doivent affronter nos clients. Je crois que c'est ce qui nous place au-dessus de tous les autres intervenants de l'industrie. »

– Nathalie Knapman, adjointe administrative à FAC, Edmonton (Alberta)

Notre personnel, qui compte plus de 1 000 employés répartis dans une centaine de bureaux partout au pays, est fier de promouvoir sans relâche le mandat et la mission de FAC : mettre en valeur le secteur rural canadien par l'offre de solutions financières et commerciales aux fermes familiales et aux agri-entreprises. Notre objectif est d'offrir une expérience-client exceptionnelle et de bâtir de solides relations à long terme avec nos clients tout au long du cycle de vie de leur entreprise, du démarrage à la retraite.

Notre environnement d'affaires

Comprendre l'environnement dans lequel nos clients font des affaires est un élément clé de la capacité de FAC de développer des produits et des services innovateurs qui répondent à leurs besoins.

Nous œuvrons au sein de deux industries, l'agriculture et les services financiers, et nous surveillons proactivement les tendances et les activités qui risquent d'avoir un impact sur chacune d'entre elles. Nous intégrons cette information commerciale aux commentaires des clients pour répondre aux besoins de nos clients et promouvoir la croissance de ces industries.

L'événement de l'année sur la scène agricole canadienne a été l'annonce, au mois de mai, d'un cas d'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), ou maladie de la vache folle. À la suite de cette annonce, 34 pays ont fermé leur frontière aux importations de bœuf canadien et le gouvernement fédéral a interrompu les expéditions de bœuf à l'étranger. Malgré le progrès accompli concernant la réouverture de la frontière canadienne, l'incertitude qui persiste quant à l'exportation des bovins vivants entraîne de graves difficultés pour l'industrie du bœuf.

À FAC, nous soutenons la croissance de l'agriculture et offrons du soutien autant dans les moments prospères que dans les périodes difficiles. Nous suivons les développements dans le dossier de l'ESB et surveillons les répercussions sur nos 6 600 clients du secteur du bœuf d'un bout à l'autre du Canada. Nous avons mis en œuvre notre stratégie de soutien à la clientèle tout juste après le début de la crise; les conseillers en financement ont contacté les clients en difficulté pour leur offrir l'occasion d'explorer des solutions flexibles comme le rééchelonnement des paiements et les paiements d'intérêt seulement.

Dans le cadre des mesures que nous avons adoptées face à l'ESB, notre personnel de la Gestion du portefeuille, de la Gestion du risque et des Opérations s'est joint à des membres de notre communauté de pratique du bœuf (les experts de FAC dans le secteur du bœuf) afin de se tenir au courant de la situation. Il a travaillé de concert pour surveiller les développements, demeurer en contact avec notre personnel de prêt et mettre sur pied une section de référence dans l'intranet de FAC afin d'offrir au personnel de l'ensemble du pays les derniers renseignements au sujet de l'ESB.

FAC demeure entièrement vouée à la viabilité à long terme du secteur du bœuf canadien. Nous continuons d'offrir du nouveau financement dans le secteur du bœuf et nous aidons les clients touchés à s'en sortir, comme nous le faisons pour chaque client dont le secteur traverse une période de crise, que ce soit l'ESB, la grippe aviaire, la sécheresse ou autre fléau.

Sur la scène mondiale, les enjeux du commerce continuent d'avoir des conséquences pour les producteurs canadiens. La ronde actuelle des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui se poursuivra jusqu'en 2005, risque d'avoir d'importantes implications. La loi agricole américaine, qui sera en vigueur jusqu'en 2008, entraînera probablement une hausse de la production et des exportations américaines, ainsi qu'un affaiblissement des cours mondiaux. En raison des inquiétudes croissantes liées à la biosécurité, la proposition d'effectuer la traçabilité grâce à l'étiquetage du pays d'origine pourrait devenir la norme. Du moratoire sur le porc, au Québec, aux obstacles que dresse la communauté internationale concernant le système de quotas du Canada, l'agriculture se caractérise sans cesse par une série de défis à relever et d'occasions à saisir.

Je pense que, pour bon nombre de producteurs, l'avenir consiste à accroître le nombre de produits dont ils font eux-mêmes la promotion. Cette tendance est à la hausse depuis les dix dernières années.

– Wilf Kuipers, client de FAC, Kuipers Group of Companies, Aylmer (Ontario)

FAC œuvre également dans le secteur des services financiers, qui comprend en outre les banques à charte, les credit unions, les caisses populaires et les organismes provinciaux de prêt. Nous savons que la concurrence mondiale, l'innovation des produits et la démographie sont responsables de la transformation des services financiers. La technologie joue également un rôle sur le marché puisque les entreprises offrent l'accès à de l'information et à des services 24 heures sur 24, que ce soit en personne, par téléphone ou sur Internet.

La concurrence s'intensifiera à mesure que le plein effet du projet de loi C-8, portant sur la réforme du secteur des services financiers canadiens, se fera sentir sur le marché. Compte tenu du nouveau cadre de réglementation et de la reprise économique prévue en Amérique du Nord, le secteur des services financiers poursuivra vraisemblablement son expansion, avec un accent accru sur les marchés internationaux et les marchés de grande envergure.

L'importance que FAC accorde au secteur rural canadien par l'entremise de son réseau de bureaux de campagne lui permet de rester près de ses clients et du monde de l'agriculture. Soutenir les producteurs primaires a toujours été notre priorité et cette situation ne changera pas dans l'avenir. Nous offrons aux fermes familiales et aux agri-entreprises des produits et des services flexibles pour les aider à gérer efficacement les fluctuations cycliques de l'offre et de la demande de denrées, les pressions exercées sur les prix, les problèmes liés aux conditions météorologiques, les maladies et les autres difficultés.

À FAC, nous croyons au pouvoir d'une communauté qui fait preuve de collaboration et aux avantages qui peuvent être réalisés lorsque des intervenants se regroupent pour renforcer l'agriculture. Nous appuyons les objectifs du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) du gouvernement fédéral. Élaboré de concert avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, et le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, le CSA est une initiative majeure qui guidera le développement du programme agricole canadien. Les éléments clés du CSA sont la gestion des risques de l'entreprise, la salubrité et la qualité des aliments, l'environnement et le renouveau, ainsi que la science et l'innovation.

Nous établissons également des partenariats avec divers organismes innovateurs situés un peu partout au Canada par le biais de nos activités en matière de relations avec l'industrie. Faire équipe avec la Fédération canadienne de l'agriculture, le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, la Table pancanadienne de la relève agricole, l'Union des producteurs agricoles et la Keystone Agricultural Producers, entre autres, nous permet d'échanger des idées et de travailler de concert pour promouvoir des changements positifs au sein de l'industrie.

« La profession d'agriculteur a toujours été remplie de défis et je ne crois pas que cette situation changera. L'industrie continuera d'évoluer et de progresser comme elle l'a toujours fait, mais je ne pense pas qu'on puisse prédire avec exactitude ce que l'avenir nous réserve. La clé est d'accepter les changements et tirer profit des occasions qui se présentent. »

– Gary Gale, conseiller en financement à FAC et agriculteur, Regina (Saskatchewan)

L'élaboration de solutions stratégiques

FAC s'engage à offrir des services et des outils pour aider les producteurs à réussir dans un marché en constante évolution.

La stratégie et le sens des affaires sont les clés du succès dans cette industrie complexe. Les producteurs et agri-entrepreneurs développent donc des solutions stratégiques lorsqu'ils agrandissent leur exploitation et explorent des marchés à créneaux. Ils établissent des partenariats d'un bout à l'autre de la chaîne agricole, des intrants aux extrants, et augmentent leur efficacité, gèrent les risques et accentuent leurs efforts de marketing.

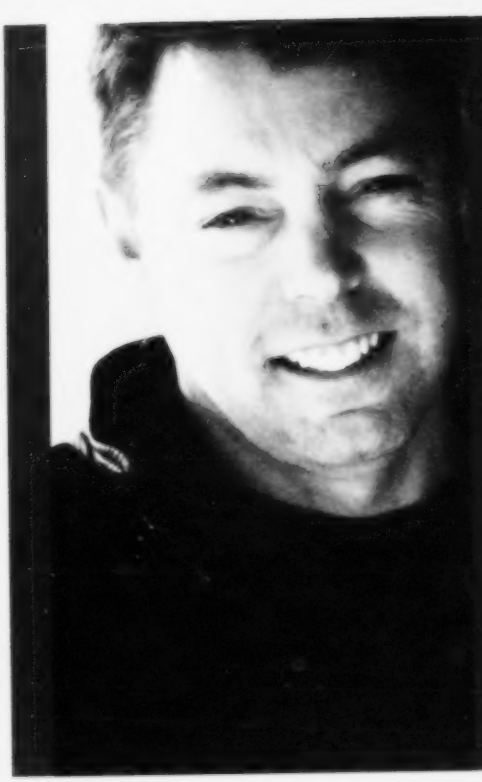
L'industrie agricole traverse une période de changements structurels se traduisant par des fermes moins nombreuses, mais de plus grande taille, ainsi qu'un accroissement des besoins de financement et de la taille moyenne des prêts. Dans ce contexte, une saine gestion d'entreprise est une compétence de base que les producteurs doivent avoir pour réussir.

Notre équipe des Services commerciaux a développé une gamme de services éducatifs et commerciaux, tels que la protection d'assurance, des ateliers de formation et des solutions logicielles, qui s'ajoutent à nos options de financement agricole et répondent aux besoins des agriculteurs et des agri-entrepreneurs.

À FAC, nous croyons qu'il est essentiel de planifier pour l'avenir et d'utiliser des outils de gestion du risque pour obtenir du succès. Cette année, nous avons élargi notre gamme de produits *Agri-assurance* pour offrir aux clients un choix accru de protection d'assurance, notamment l'assurance-vie pour prêt, l'assurance-accidents et la protection des paiements.

Notre programme de perfectionnement pour gestionnaires agricoles donne aux producteurs d'expérience un aperçu détaillé des éléments essentiels d'une planification d'affaires stratégique. Nos ateliers *Agri-stratégie* ne cessent d'évoluer pour répondre aux besoins des producteurs en matière de gestion à toutes les étapes du cycle de vie de leur entreprise, du démarrage à la retraite. Puisqu'il y a près de 120 000 agriculteurs qui atteindront l'âge de 65 ans au cours de la prochaine décennie et que plus de 50 milliards de dollars d'actif changeront de main durant le transfert des exploitations à la nouvelle génération, FAC répond définitivement à un besoin de l'industrie.

Les jeunes représentent l'avenir de l'agriculture et nous offrons des ateliers qui les aident à acquérir les compétences en gestion dont ils auront besoin pour réussir. Nous attribuons aussi les *Prix d'excellence en planification des affaires* de FAC à des étudiants qui fréquentent des universités ou collèges agricoles canadiens. Le nombre d'écoles qui participent à ce programme est passé de six à onze et la valeur des prix s'est aussi accrue, passant de 32 500 à 60 000 dollars. Le programme met les étudiants au défi de réaliser un plan d'affaires réel en partenariat avec leurs professeurs et des exploitants agricoles expérimentés.



« La profession d'agriculteur a toujours été remplie de défis et je ne crois pas que cette situation changera. L'industrie continuera d'évoluer et de progresser comme elle l'a toujours fait, mais je ne pense pas qu'on puisse prédire avec exactitude ce que l'avenir nous réserve. La clé est d'accepter les changements et tirer profit des occasions qui se présentent. »

– Gary Gale, conseiller en financement à FAC et agriculteur, Regina (Saskatchewan)

L'élaboration de solutions stratégiques

FAC s'engage à offrir des services et des outils pour aider les producteurs à réussir dans un marché en constante évolution.

La stratégie et le sens des affaires sont les clés du succès dans cette industrie complexe. Les producteurs et agri-entrepreneurs développent donc des solutions stratégiques lorsqu'ils agrandissent leur exploitation et explorent des marchés à créneaux. Ils établissent des partenariats d'un bout à l'autre de la chaîne agricole, des intrants aux extrants, et augmentent leur efficacité, gèrent les risques et accentuent leurs efforts de marketing.

L'industrie agricole traverse une période de changements structurels se traduisant par des fermes moins nombreuses, mais de plus grande taille, ainsi qu'un accroissement des besoins de financement et de la taille moyenne des prêts. Dans ce contexte, une saine gestion d'entreprise est une compétence de base que les producteurs doivent avoir pour réussir.

Notre équipe des Services commerciaux a développé une gamme de services éducatifs et commerciaux, tels que la protection d'assurance, des ateliers de formation et des solutions logicielles, qui s'ajoutent à nos options de financement agricole et répondent aux besoins des agriculteurs et des agri-entrepreneurs.

À FAC, nous croyons qu'il est essentiel de planifier pour l'avenir et d'utiliser des outils de gestion du risque pour obtenir du succès. Cette année, nous avons élargi notre gamme de produits *Agri-assurances* pour offrir aux clients un choix accru de protection d'assurance, notamment l'assurance-vie pour prêt, l'assurance-accidents et la protection des paiements.

Notre programme de perfectionnement pour gestionnaires agricoles donne aux producteurs d'expérience un aperçu détaillé des éléments essentiels d'une planification d'affaires stratégique. Nos ateliers *AgriSuccès* ne cessent d'évoluer pour répondre aux besoins des producteurs en matière de gestion à toutes les étapes du cycle de vie de leur entreprise, du démarrage à la retraite. Puisqu'il y a près de 120 000 agriculteurs qui atteindront l'âge de 65 ans au cours de la prochaine décennie et que plus de 50 milliards de dollars d'actif changeront de main durant le transfert des exploitations à la nouvelle génération, FAC répond définitivement à un besoin de l'industrie.

Les jeunes représentent l'avenir de l'agriculture et nous offrons des ateliers qui les aident à acquérir les compétences en gestion dont ils auront besoin pour réussir. Nous attribuons aussi les *Prix d'excellence en planification des affaires* de FAC à des étudiants qui fréquentent des universités ou collèges agricoles canadiens. Le nombre d'écoles qui participent à ce programme est passé de six à onze et la valeur des prix s'est aussi accrue, passant de 32 500 à 69 000 dollars. Le programme met les étudiants au défi de réaliser un plan d'affaires réel en partenariat avec leurs professeurs et des exploitants agricoles expérimentés.

Mitchell Thomas de Lower Knoxford, au Nouveau-Brunswick, est l'un des 35 gagnants du *Prix d'excellence en planification des affaires* de FAC pour l'année 2003. Il a travaillé à l'élaboration d'un plan pour l'avenir de l'exploitation familiale, qui œuvre dans les secteurs de la pomme de terre, du grain et des cultures fourragères. « Travailler avec mon père pour voir comment l'entreprise fonctionne a été une expérience révélatrice », explique Mitchell. « J'ai davantage pris conscience de tous les facteurs qui entrent en ligne de compte pour qu'une entreprise ait du succès. Il s'agit d'une expérience enrichissante pour l'avenir. »

Afin de promouvoir davantage les occasions d'apprentissage au sein de l'industrie, FAC est le commanditaire principal de Canadian Total Excellence in Agricultural Management, ou C-TEAM, un programme offert par le George Morris Centre à Guelph.

L'apprentissage de nouvelles compétences s'applique également à la technologie puisque les producteurs primaires adoptent de nouvelles technologies pour améliorer leurs pratiques de gestion. FAC est fière de soutenir les efforts des producteurs par l'entremise d'AgExpert[MD], le chef de file des logiciels agricoles canadiens de pointe.

Cette année, nous avons lancé des versions mises à jour d'*Analyste AgExpert*, un logiciel de comptabilité et de gestion financière conçu spécialement pour l'agriculture, et de *Gestionnaire AgExpert*, un puissant outil qui aide les agriculteurs à planifier leurs récoltes et à faire le suivi du rendement. Les producteurs peuvent créer et comparer différents scénarios, saisir les activités de champ quotidiennes et produire des rapports pour analyser le rendement de leurs champs sur une période donnée.

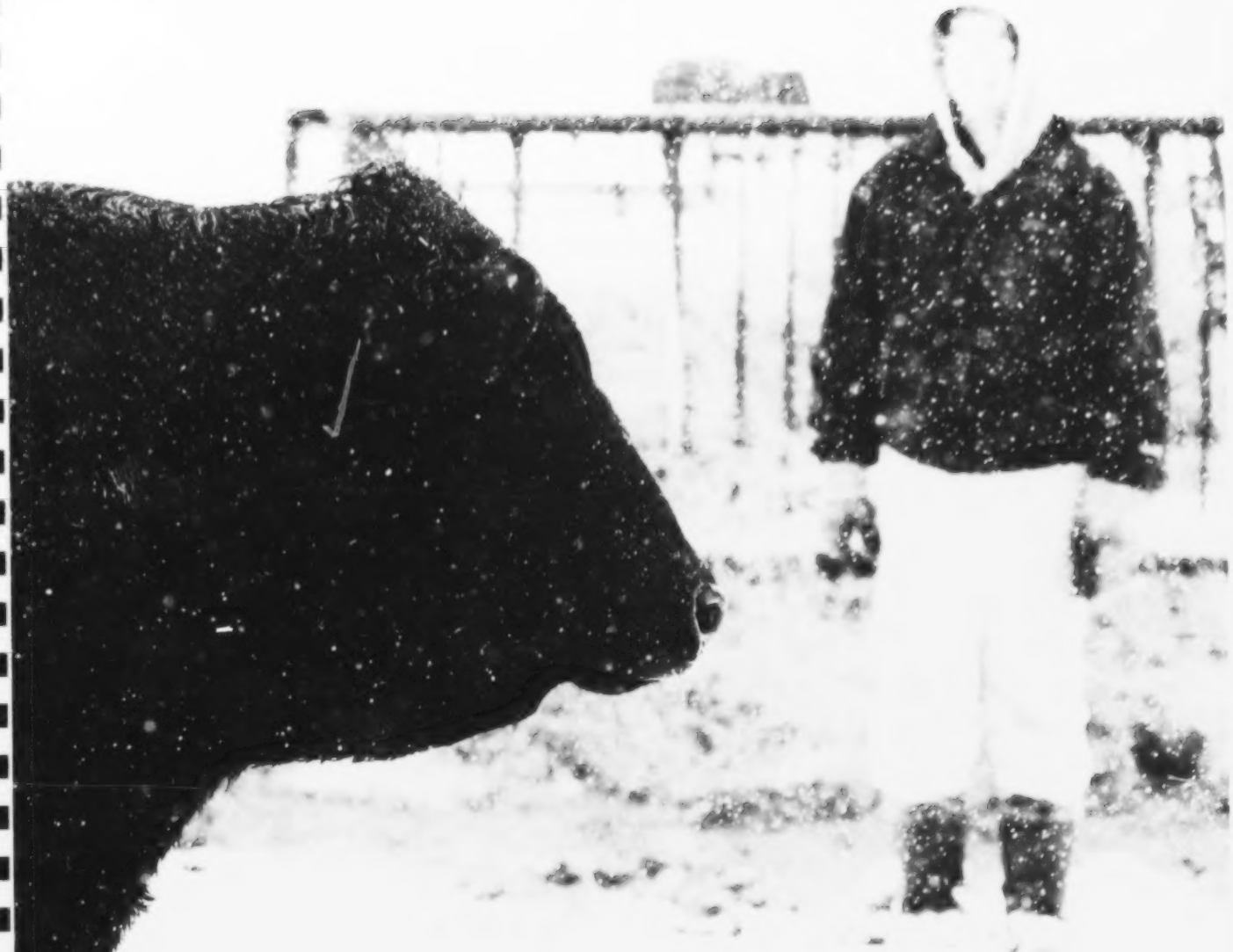
Les producteurs bénéficient également d'un service de soutien par téléphone rapide et de haut niveau par l'entremise de la ligne d'aide aux clients AgExpert. Non seulement nos employés sont-ils des experts des logiciels AgExpert, mais ils comprennent ce qu'est l'agriculture. Acquérir de l'expérience dans le domaine de l'agriculture n'est pas instantané, ni sans efforts, et nos employés s'inspirent de leur propre expérience, et de leur désir d'en apprendre davantage, dans chaque relation qu'ils développent avec un client.

Dans le domaine de l'innovation, tout comme en agriculture, l'important c'est d'aller jusqu'au bout des choses. Une bonne récolte ne pousse pas d'elle-même et une bonne idée n'est rien de plus qu'une bonne idée tant qu'elle n'a pas été mise à exécution.

– Ross Topp, VP, Vérification et innovation des processus

« Pour être franc, nous avons fait appel à FAC parce que l'ancien propriétaire de cette exploitation laitière était un client de FAC. Nous continuons de faire affaire avec FAC parce que nous sommes bien traités. Mon conseiller en financement et son directeur nous ont toujours fait part de leurs idées et conseils et, pour des jeunes comme nous, ça vaut de l'or. Ils nous poussent à donner le meilleur de nous-mêmes et nous félicitent pour un travail bien fait. C'est certain que les chiffres en disent long sur la réussite d'une entreprise, mais lorsqu'une personne de l'industrie vous dit que vous faites du bon travail, c'est la cerise sur le gâteau. »

– Bryan Kornelius, client de FAC, Elkrest Farms, près d'Osler (Saskatchewan)

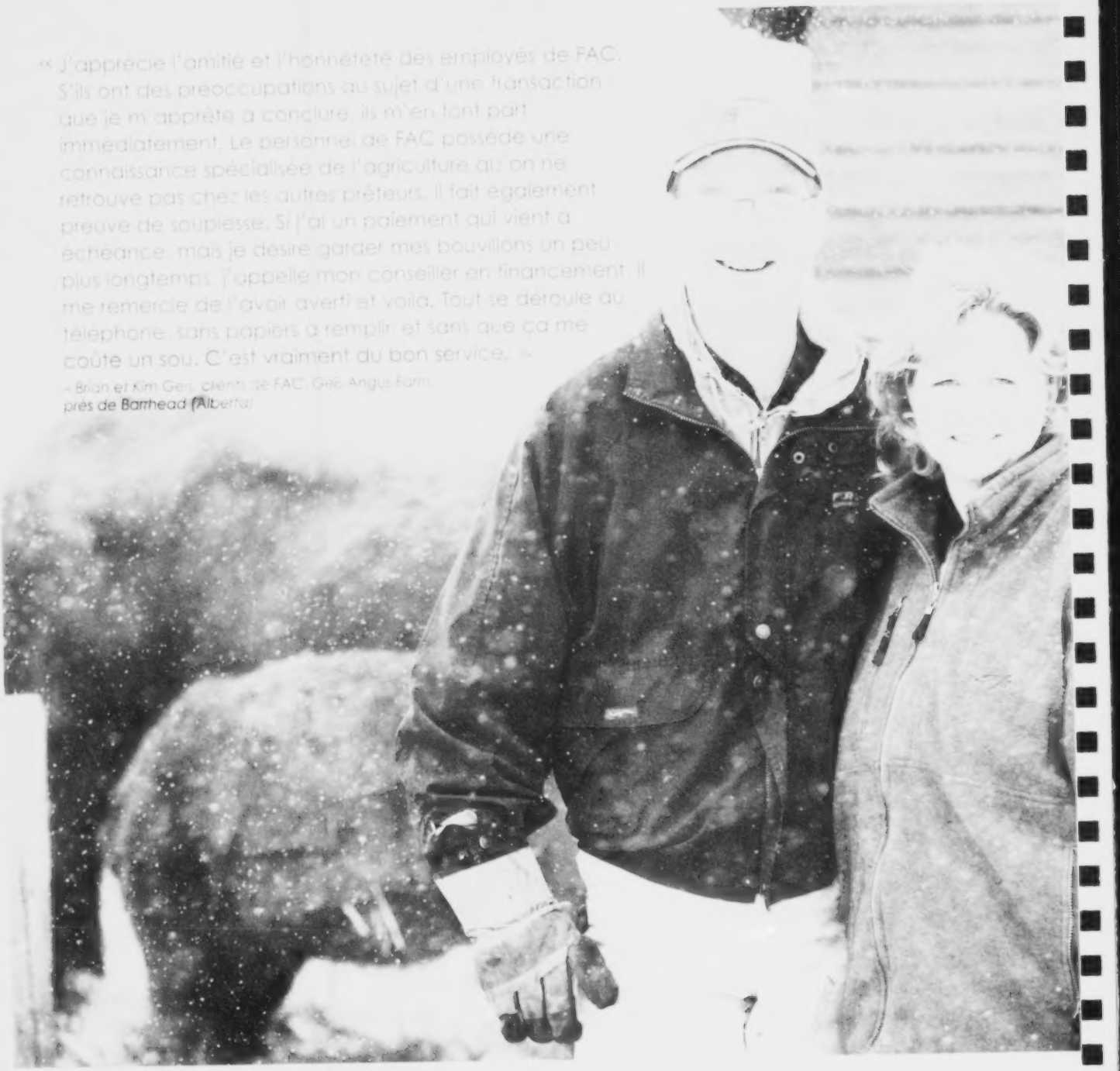


L'expérience de l'agriculture

L'expérience

« J'apprécie l'amitié et l'honnêteté des employés de FAC. S'ils ont des préoccupations au sujet d'une transaction que je m'apprête à conclure, ils m'en font part immédiatement. Le personnel de FAC possède une connaissance spécialisée de l'agriculture qu'on ne retrouve pas chez les autres prêteurs. Il fait également preuve de souplesse. Si j'ai un paiement qui vient à échéance, mais je désire garder mes bouvillons un peu plus longtemps, j'appelle mon conseiller en financement. Il me remercie de l'avoir averti et voilà. Tout se déroule au téléphone, sans papiers à remplir, et sans que ça me coûte un sou. C'est vraiment du bon service. »

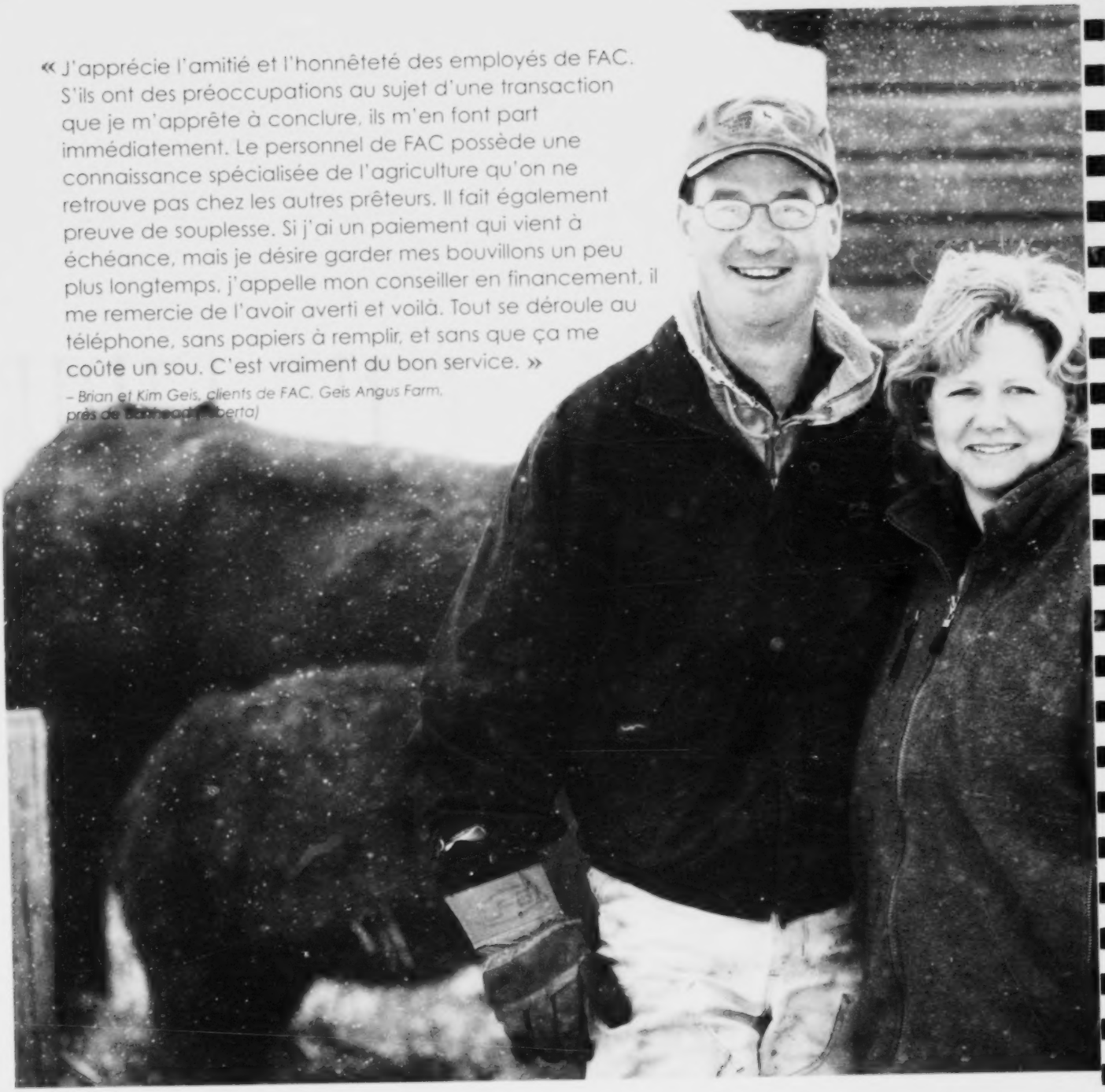
– Brian et Kim Geis, clients de FAC, Geis Angus Farm, près de Barrhead (Alberta)



L'expérience

« J'apprécie l'amitié et l'honnêteté des employés de FAC. S'ils ont des préoccupations au sujet d'une transaction que je m'apprête à conclure, ils m'en font part immédiatement. Le personnel de FAC possède une connaissance spécialisée de l'agriculture qu'on ne retrouve pas chez les autres prêteurs. Il fait également preuve de souplesse. Si j'ai un paiement qui vient à échéance, mais je désire garder mes bouvillons un peu plus longtemps, j'appelle mon conseiller en financement, il me remercie de l'avoir averti et voilà. Tout se déroule au téléphone, sans papiers à remplir, et sans que ça me coûte un sou. C'est vraiment du bon service. »

– Brian et Kim Geis, clients de FAC, Geis Angus Farm, près de Bashaw (Alberta)



de notre personnel

L'expérience et la passion dont notre personnel fait preuve envers l'agriculture et lorsqu'il s'agit d'offrir des services hors-pair sont au cœur de tout ce que nous accomplissons en tant qu'organisation. Les employés de FAC démontrent un niveau de connaissances, d'expertise et d'engagement inégalé dans le secteur du financement agricole.

Non seulement nous comprenons cette vaste industrie et ses nombreux secteurs, mais son succès nous tient vraiment à cœur. Nous sommes directement au courant des problèmes auxquels les agriculteurs et agri-entrepreneurs sont confrontés puisque bon nombre de nos employés des points de service ont des antécédents agricoles. Nombreux sont ceux qui ont également poursuivi des études et obtenu de la formation en agriculture, auxquelles s'ajoutent plusieurs années d'expérience concrète.

L'agriculture est un secteur axé sur les connaissances et suivre sa constante évolution nécessite de la formation continue. À FAC, nous nous engageons à promouvoir l'acquisition de connaissances en agriculture au sein de notre organisation et de l'industrie.

La gestion du savoir est une question d'échange et d'accès aux connaissances, autant sur une base individuelle que collective. En mettant le savoir au service de l'action, nous pouvons accroître l'efficacité de notre service à la clientèle et améliorer le rendement et l'innovation à FAC.

À FAC, nous avons une vision holistique d'un rendement élevé; nous nous tenons responsables non seulement de nos résultats d'affaires, mais aussi de la façon dont nous nous y prenons auprès de nos clients et collègues pour atteindre ces résultats.

– Greg Honey, VP, Ressources humaines et administration

« C'est toute une différence lorsque vous travaillez avec des gens entièrement voués à l'agriculture. »

– Patricia Botter, conseillère en financement à FAC, Guelph (Ontario)

Steve Courson, conseiller en financement à Vineland et membre de la communauté de pratique de la sériculture, a créé une feuille de calcul pour aider les exploitants de serres de l'Ontario à épargner de l'argent, équilibrer leurs besoins de liquidités et réaliser des gains en efficience. « Si nous améliorons les services offerts à nos clients grâce à des moyens innovateurs, nous pouvons établir des relations plus fructueuses. » Notre équipe de la Gestion du savoir a travaillé avec d'autres communautés de pratique dans le but de reproduire le concept de Steve pour des secteurs comme ceux du porc, du bœuf et des cultures.

Nous incitons nos employés à partager leurs connaissances par le biais de discussions et de sources d'information comme l'intranet de FAC, un réseau d'information destiné aux employés d'un bout à l'autre du pays. Nous nous réunissons dans le cadre de conférences régionales pour partager information et expérience, et pour renforcer nos relations de travail. Les employés ont également uni leurs efforts cette année pour créer et présenter *Connaître les rouages de la société*, une série de séances interactives et de modules d'apprentissage en ligne visant à accroître notre connaissance de FAC, de nos clients et de l'industrie.

Nos activités de gestion du savoir incluent le réseau interne de communautés de pratique de FAC. Des groupes de professionnels du prêt et du risque provenant de divers secteurs agricoles s'instruisent entre eux, en plus d'instruire FAC, en partageant leurs connaissances et en faisant appel à des experts à l'externe pour en apprendre davantage sur ce qui se passe dans leur secteur et l'environnement concurrentiel. Ils apportent leur contribution à notre processus de planification stratégique, effectuent une analyse approfondie des enjeux de l'industrie, développent des analyses comparatives de production et créent des outils innovateurs pour améliorer notre capacité à bien servir nos clients.

L'innovation fait partie intégrante de la vie à FAC, que ce soit en participant à une séance de remue-méninges, en développant un nouveau produit, en trouvant des moyens de simplifier un processus ou en acquérant des techniques pour stimuler la créativité et la résolution de problèmes. Nous créons un environnement rempli d'énergie qui favorise le développement de solutions innovatrices. Nous avons appris qu'il n'est pas nécessaire qu'une innovation soit majeure pour avoir un impact positif et, par conséquent, nous nous faisons un devoir d'encourager et de reconnaître les petites innovations qui nous aident à accroître notre rendement. Il s'agit d'une bonne pratique en matière de ressources humaines, et d'une bonne pratique d'affaires.

Favoriser le développement du leadership à tous les niveaux et instaurer une culture qui met en évidence le potentiel de tous les employés est une priorité à FAC. Notre accent sur le leadership et le développement continu dans ce domaine sont des éléments moteurs de notre succès et de notre croissance future, tant sur le plan de l'organisation que sur le plan individuel.

« C'est toute une différence lorsque vous travaillez avec des gens entièrement voués à l'agriculture. »

– Patricia Botter, conseillère en financement à FAC, Guelph (Ontario)

Steve Courson, conseiller en financement à Vineland et membre de la communauté de pratique de la serriculture, a créé une feuille de calcul pour aider les exploitants de serres de l'Ontario à épargner de l'argent, équilibrer leurs besoins de liquidités et réaliser des gains en efficience. « Si nous améliorons les services offerts à nos clients grâce à des moyens innovateurs, nous pouvons établir des relations plus fructueuses. » Notre équipe de la Gestion du savoir a travaillé avec d'autres communautés de pratique dans le but de reproduire le concept de Steve pour des secteurs comme ceux du porc, du bœuf et des cultures.

Nous incitons nos employés à partager leurs connaissances par le biais de discussions et de sources d'information comme l'intranet de FAC, un réseau d'information destiné aux employés d'un bout à l'autre du pays. Nous nous réunissons dans le cadre de conférences régionales pour partager information et expérience, et pour renforcer nos relations de travail. Les employés ont également uni leurs efforts cette année pour créer et présenter *Connaître les rouages de la société*, une série de séances interactives et de modules d'apprentissage en ligne visant à accroître notre connaissance de FAC, de nos clients et de l'industrie.

Nos activités de gestion du savoir incluent le réseau interne de communautés de pratique de FAC. Des groupes de professionnels du prêt et du risque provenant de divers secteurs agricoles s'instruisent entre eux, en plus d'instruire FAC, en partageant leurs connaissances et en faisant appel à des experts à l'externe pour en apprendre davantage sur ce qui se passe dans leur secteur et l'environnement concurrentiel. Ils apportent leur contribution à notre processus de planification stratégique, effectuent une analyse approfondie des enjeux de l'industrie, développent des analyses comparatives de production et créent des outils innovateurs pour améliorer notre capacité à bien servir nos clients.

L'innovation fait partie intégrante de la vie à FAC, que ce soit en participant à une séance de remue-méninges, en développant un nouveau produit, en trouvant des moyens de simplifier un processus ou en acquérant des techniques pour stimuler la créativité et la résolution de problèmes, nous créons un environnement rempli d'énergie qui favorise le développement de solutions innovatrices. Nous avons appris qu'il n'est pas nécessaire qu'une innovation soit majeure pour avoir un impact positif et, par conséquent, nous nous faisons un devoir d'encourager et de reconnaître les petites innovations qui nous aident à accroître notre rendement. Il s'agit d'une bonne pratique en matière de ressources humaines, et d'une bonne pratique d'affaires.

Favoriser le développement du leadership à tous les niveaux et instaurer une culture qui met en évidence le potentiel de tous les employés est une priorité à FAC. Notre accent sur le leadership et le développement continu dans ce domaine sont des éléments moteurs de notre succès et de notre croissance future, tant sur le plan de l'organisation que sur le plan individuel.

Des leaders existent à tous les niveaux et ne se retrouvent pas uniquement au sein des postes de direction. Un vrai leader permet à ceux et celles qui l'entourent de faire preuve d'autonomie en amenant des idées nouvelles, en partageant ses connaissances, en étant à l'écoute et en motivant les autres à atteindre l'excellence. C'est notre engagement d'aider tous les employés à développer le *leader* qui sommeille en eux.

– John Ryan, président-directeur général

Nous portons notre regard au-delà de la situation actuelle pour prévoir notre réussite future et planifier à l'avance la route qui nous permettra d'y parvenir. Notre code de déontologie et nos pratiques culturelles soutiennent l'environnement de respect et de responsabilité de FAC. Une communauté d'intérêt sur le leadership a été créée en 2003 pour regrouper les cadres afin qu'ils puissent partager leurs idées et échanger sur les concepts et pratiques associés au leadership. Cette communauté sera ouverte à tous les employés à partir de 2004.

Nous organisons des conférences annuelles sur le leadership qui se veulent des occasions de réfléchir sur le sujet et de passer à l'action. Cette année, nous avons rassemblé trois de nos priorités d'entreprise, la gestion du savoir, l'innovation et le leadership, pour aborder une discussion avec notre équipe de direction sur la façon de faire pour améliorer l'expérience du client à FAC. Notre objectif est d'établir des relations qui ajoutent de la valeur concrète et durable aux exploitations de nos clients et l'expérience que nous leur offrons est un élément clé pour mettre en œuvre avec succès la stratégie fondamentale de FAC.

Une autre pratique en matière de ressources humaines qui nous distingue en tant qu'organisation est notre engagement à créer un véritable environnement bilingue pour nos clients et notre personnel. À FAC, les deux langues officielles du Canada, c'est-à-dire le français et l'anglais, jouissent d'un statut équivalent et nos employés perçoivent les langues officielles comme une occasion et non une obligation. Notre capacité à servir nos clients dans la langue de leur choix est non seulement une bonne pratique d'affaires, mais aussi une bonne politique publique.

Nous travaillons ensemble pour créer un climat où les employés sont encouragés à élargir leurs capacités linguistiques tout en ayant du plaisir à le faire. Les deux langues sont parlées couramment, que ce soit dans notre milieu d'affaires ou dans le cadre d'événements sociaux. De plus, un service d'interprétation simultanée est offert pour toutes nos conférences nationales et nous effectuons des appels de suivi et des vérifications sur place auprès de nos bureaux désignés bilingues.

L'engagement de FAC envers le bilinguisme a valu à notre président-directeur général, John Ryan, le *Prix Léon du Leadership* 2003 de la Commissaire aux langues officielles du gouvernement fédéral. Cette récompense lui rend hommage pour son leadership en tant que champion du service bilingue que FAC offre au public, pour avoir créé un milieu de travail propice à l'usage des deux langues officielles et pour avoir promu l'épanouissement des collectivités de langue officielle en situation minoritaire.

Nous accordons aussi une grande importance à la diversité au sein de notre milieu de travail. Nos employés travaillent ensemble à promouvoir la diversité et à créer une culture qui respecte et appuie nos différences. Parmi nos activités cette année, nous avons célébré la *Journée internationale des personnes handicapées*, la *Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale*, la *Journée internationale des femmes* et la *Journée nationale des Autochtones*.

Notre engagement envers le leadership, la gestion du savoir, l'innovation, la diversité et les langues officielles contribue à faire de FAC un environnement de travail hors pair. Nous avons reçu cette année l'honneur de figurer parmi les 50 meilleurs employeurs au Canada selon l'étude annuelle administrée par Hewitt Associates en collaboration avec le *Globe and Mail*.

« Je crois que l'une des raisons qui expliquent la présence de FAC parmi les 50 meilleurs employeurs au Canada est son engagement envers le perfectionnement de son personnel. Lorsque FAC est disposée à investir en moi, j'ai davantage la conviction que je fais une différence. En bout de ligne, ça me motive à toujours donner le meilleur de moi-même. »

– Tamara Sinclair, analyste des opérations à FAC, Regina (Saskatchewan)

L'étude souligne quelques-unes des raisons principales qui font de FAC un employeur exceptionnel, notamment nos programmes de formation et de perfectionnement, les avantages sociaux, le programme d'investissement communautaire et le bénévolat, l'engagement envers la gestion du savoir, l'alignement de l'équipe de direction et les pratiques de communication interne.

L'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC) a d'ailleurs reconnu la qualité incomparable de nos pratiques de communication. Notre président-directeur général, John Ryan, s'est vu décerner le prix d'excellence en leadership au niveau des communications (EXCEL) de l'AIPC pour l'année 2004. Ce prix international est la plus haute distinction que l'AIPC accorde aux non-membres qui font constamment preuve de vision et de leadership dans leur engagement en faveur d'une communication d'affaires efficace.

Nous avons également fait d'importants progrès cette année concernant la planification de la capacité d'entreprise, un élément clé des pratiques en matière de ressources humaines et de rendement des affaires. Une entreprise peut développer une stratégie de pointe, mais la capacité d'entreprise, c'est-à-dire les gens et les ressources, est nécessaire pour la mettre en œuvre.

Une version améliorée du processus de planification et de mise en œuvre de projets, que dirige notre nouveau Bureau de gestion des projets d'entreprise, constitue un ajout important au processus de planification intégrée pour l'exercice 2004-2005. Notre Conseil de gestion des priorités, un sous-groupe de l'Équipe de la haute direction, priorise et met en marche les projets lorsque les priorités stratégiques, la date retenue par rapport aux autres projets, le budget et les ressources sont tous alignés.

En étant une organisation à rendement élevé, nous avons la capacité de connaître d'excellents résultats d'affaires. En investissant dans notre personnel, en créant un milieu de travail propice à l'innovation et en mettant davantage l'accent sur la planification de la capacité, nous nous assurons que le niveau d'excellence de ces résultats sera maintenu à long terme.

Faire une différence au sein de nos communautés

À FAC, nous croyons profondément à la responsabilité sociale des entreprises, c'est-à-dire la possibilité d'avoir un impact positif sur la société tout en ayant du succès en affaires. Que ce soit par le biais de nos activités d'investissement communautaire ou de notre approche face aux questions environnementales, nous travaillons étroitement avec les intervenants pour faire une différence au sein des communautés partout au pays.

L'agriculture est notre seul secteur d'activité et nous avons concentré notre contribution dans les domaines de la sécurité agricole et de l'alimentation. En tant que membres du programme *Imagine* du Centre canadien de philanthropie, nous versons plus d'un pour cent de nos bénéfices, sous forme de ressources financières et de services, à des œuvres de bienfaisance et à des organismes communautaires sans but lucratif.

Nous renforcerons et élargirons davantage notre programme d'investissement communautaire en 2004-2005 avec un montant additionnel de 600 000 $. Ces nouveaux fonds serviront à financer des projets d'envergure dans les communautés rurales qui s'ajouteront aux projets de sécurité en milieu agricole et d'alimentation que soutient déjà FAC.

Nous travaillons étroitement avec les jeunes Canadiens des milieux ruraux sur différents projets et nous soulignerons le 10e anniversaire du *Programme de bourse d'études des 4-H* de FAC en leur offrant davantage d'argent pour leurs études par le biais d'une version revue et améliorée du programme pour 2004-2005. Nous remettrons six bourses d'études de 1 500 $ aux jeunes qui auront présenté les meilleurs plans de projet visant à accroître la sécurité à la ferme, à favoriser le mieux-être des communautés ou à lutter contre la faim dans les collectivités rurales. Cinq gagnants se verront aussi allouer un budget de [illegible] pour réaliser leur projet.

Alexa Gray, originaire de Claresholm, en Alberta, a remporté la bourse d'études 2003 des 4-H pour son projet de jardin communautaire. En plus des trois terrains réservés pour la banque alimentaire, on encourage les jardiniers à faire don d'une partie de leur récolte. Selon Alexa, « le jardin offrira, aussi bien aux jardiniers d'expérience qu'aux débutants, un espace extérieur où ils pourront exercer et nourrir leur passion pour l'art de faire pousser des aliments, tout en aidant les gens dans le besoin. »

Nous avons travaillé de concert avec les communautés pour lutter contre la faim en versant un don de 30 000 $ à l'Association canadienne des banques alimentaires dans le cadre de la *Journée mondiale de l'alimentation*. Nos employés ont célébré cette journée en appuyant leurs banques alimentaires locales. Parce que la faim n'est pas un problème limité aux centres urbains, une part du don de FAC a servi à défrayer les coûts de livraison des denrées aux banques alimentaires canadiennes situées en milieu rural.

Nous avons aussi collaboré avec des organismes communautaires pour nourrir des familles durant la période des Fêtes, versant un don additionnel de 29 000 $ pour venir en aide aux banques alimentaires, aux programmes de paniers de Noël et aux programmes de repas du temps des Fêtes des quatre coins du pays. Ce don a été partagé entre divers organismes locaux, tels que les banques alimentaires de Saint-Hyacinthe et Barrhead et les programmes *Adopter une famille* de Kamloops et Abbotsford. Nos employés ont relevé le défi en servant des repas et en livrant des paniers de Noël bénévolement au sein de leur communauté.

« Je crois que l'une des raisons qui expliquent la présence de FAC parmi les 50 meilleurs employeurs au Canada est son engagement envers le perfectionnement de son personnel. Lorsque FAC est disposée à investir en moi, j'ai davantage la conviction que je fais une différence. En bout de ligne, ça me motive à toujours donner le meilleur de moi-même. »

– Tamara Sinclair, analyste des opérations à FAC, Regina (Saskatchewan)

L'étude souligne quelques-unes des raisons principales qui font de FAC un employeur exceptionnel, notamment nos programmes de formation et de perfectionnement, les avantages sociaux, le programme d'investissement communautaire et le bénévolat, l'engagement envers la gestion du savoir, l'alignement de l'équipe de direction et les pratiques de communication interne.

L'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC) a d'ailleurs reconnu la qualité incomparable de nos pratiques de communication. Notre président-directeur général, John Ryan, s'est vu décerner le prix d'excellence en leadership au niveau des communications (EXCEL) de l'AIPC pour l'année 2004. Ce prix international est la plus haute distinction que l'AIPC accorde aux non-membres qui font constamment preuve de vision et de leadership dans leur engagement en faveur d'une communication d'affaires efficace.

Nous avons également fait d'importants progrès cette année concernant la planification de la capacité d'entreprise, un élément clé des pratiques en matière de ressources humaines et de rendement des affaires. Une entreprise peut développer une stratégie de pointe, mais la capacité d'entreprise, c'est-à-dire les gens et les ressources, est nécessaire pour la mettre en œuvre.

Une version améliorée du processus de planification et de mise en œuvre de projets, que dirige notre nouveau Bureau de gestion des projets d'entreprise, constitue un ajout important au processus de planification intégrée pour l'exercice 2004-2005. Notre Conseil de gestion des priorités, un sous-groupe de l'Équipe de la haute direction, priorise et met en marche les projets lorsque les priorités stratégiques, la date retenue par rapport aux autres projets, le budget et les ressources sont tous alignés.

En étant une organisation à rendement élevé, nous avons la capacité de connaître d'excellents résultats d'affaires. En investissant dans notre personnel, en créant un milieu de travail propice à l'innovation et en mettant davantage l'accent sur la planification de la capacité, nous nous assurons que le niveau d'excellence de ces résultats sera maintenu à long terme.

Faire une différence au sein de nos communautés

À FAC, nous croyons profondément à la responsabilité sociale des entreprises, c'est-à-dire la possibilité d'avoir un impact positif sur la société tout en ayant du succès en affaires. Que ce soit par le biais de nos activités d'investissement communautaire ou de notre approche face aux questions environnementales, nous travaillons étroitement avec les intervenants pour faire une différence au sein des communautés partout au pays.

L'agriculture est notre seul secteur d'activité et nous avons concentré notre contribution dans les domaines de la sécurité agricole et de l'alimentation. En tant que membres du programme *Imagine* du Centre canadien de philanthropie, nous versons plus d'un pour cent de nos bénéfices, sous forme de ressources financières et de services, à des œuvres de bienfaisance et à des organismes communautaires sans but lucratif.

Nous renforcerons et élargirons davantage notre programme d'investissement communautaire en 2004-2005 avec un montant additionnel de 600 000 $. Ces nouveaux fonds serviront à financer des projets d'envergure dans les communautés rurales qui s'ajouteront aux projets de sécurité en milieu agricole et d'alimentation que soutient déjà FAC.

Nous travaillons étroitement avec les jeunes Canadiens des milieux ruraux sur différents projets et nous soulignerons le 10e anniversaire du *Programme de bourses d'études des 4-H* de FAC en leur offrant davantage d'argent pour leurs études par le biais d'une version revue et améliorée du programme pour 2004-2005. Nous remettrons six bourses d'études de 1 500 $ aux jeunes qui auront présenté les meilleurs plans de projet visant à accroître la sécurité à la ferme, à favoriser le mieux-être des communautés ou à lutter contre la faim dans les collectivités rurales. Cinq gagnants se verront aussi allouer un budget de 2 000 $ pour réaliser leur projet.

Alexa Gray, originaire de Claresholm, en Alberta, a remporté la bourse d'études 2003 des 4-H pour son projet de jardin communautaire. En plus des trois terrains réservés pour la banque alimentaire, on encourage les jardiniers à faire don d'une partie de leur récolte. Selon Alexa, « le jardin offrira, aussi bien aux jardiniers d'expérience qu'aux débutants, un espace extérieur où ils pourront exercer et nourrir leur passion pour l'art de faire pousser des aliments, tout en aidant les gens dans le besoin. »

Nous avons travaillé de concert avec les communautés pour lutter contre la faim en versant un don de 50 000 $ à l'Association canadienne des banques alimentaires dans le cadre de la *Journée mondiale de l'alimentation*. Nos employés ont célébré cette journée en appuyant leurs banques alimentaires locales. Parce que la faim n'est pas un problème limité aux centres urbains, une part du don de FAC a servi à défrayer les coûts de livraison des denrées aux banques alimentaires canadiennes situées en milieu rural.

Nous avons aussi collaboré avec des organismes communautaires pour nourrir des familles durant la période des Fêtes, versant un don additionnel de 29 000 $ pour venir en aide aux banques alimentaires, aux programmes de paniers de Noël et aux programmes de repas du temps des Fêtes des quatre coins du pays. Ce don a été partagé entre divers organismes locaux, tels que les banques alimentaires de Saint-Hyacinthe et Barrhead et les programmes *Adopter une famille* de Kamloops et Abbotsford. Nos employés ont relevé le défi en servant des repas et en livrant des paniers de Noël bénévolement au sein de leur communauté.

Dans le domaine de la sécurité agricole, la troisième édition de notre programme annuel de *Premiers soins à la ferme* a permis à plus de 1 500 élèves de communautés rurales d'être sensibilisés à la sécurité sur la ferme et d'apprendre les premiers soins de base. Après avoir reçu une formation offerte par des bénévoles de l'Ambulance Saint-Jean, les élèves effectuent une vérification de la sécurité à la ferme avec leurs parents, reçoivent leur certificat de *Premiers soins à la ferme* et deviennent des ambassadeurs à leur école.

« Par l'entremise de ce partenariat avec FAC, nous augmentons sensiblement notre implication dans les milieux ruraux. Ensemble, nous aidons les jeunes à adopter des mesures de prévention qui rendront leur ferme plus sécuritaire et les rendront capables d'intervenir en cas d'urgence. »

– Suzanne McGlashan, présidente-directrice générale d'Ambulance Saint-Jean, partenaire du programme Premiers soins à la ferme de FAC

Cette année, nous avons lancé un nouveau projet visant à améliorer la sécurité sur les sites agricoles partout au pays. En partenariat avec la Newfoundland Dairyman's Association (association des producteurs de lait de Terre-Neuve) et l'Association canadienne de sécurité agricole, FAC distribuera une série de nouveaux panneaux sur la sécurité en milieu agricole aux agriculteurs et agri-entrepreneurs. Les panneaux s'adressent à un large public, notamment les enfants, les personnes provenant de différentes cultures et les analphabètes.

En appuyant des projets reliés à la sécurité et à l'alimentation partout au pays, nos initiatives d'investissement communautaire nous permettent de contribuer au bien-être des communautés où vivent et travaillent nos employés et nos clients. Nos employés ont également travaillé sans relâche pour amasser au-delà de 224 000 $ pour Centraide en 2003, un montant qui surpasse notre ancienne marque par plus de 50 000 $. Cet effort de collaboration nous a permis de récolter la première place de la campagne de levée de fonds de l'organisme Centraide de Regina, une réalisation qui témoigne de la force du travail d'équipe.

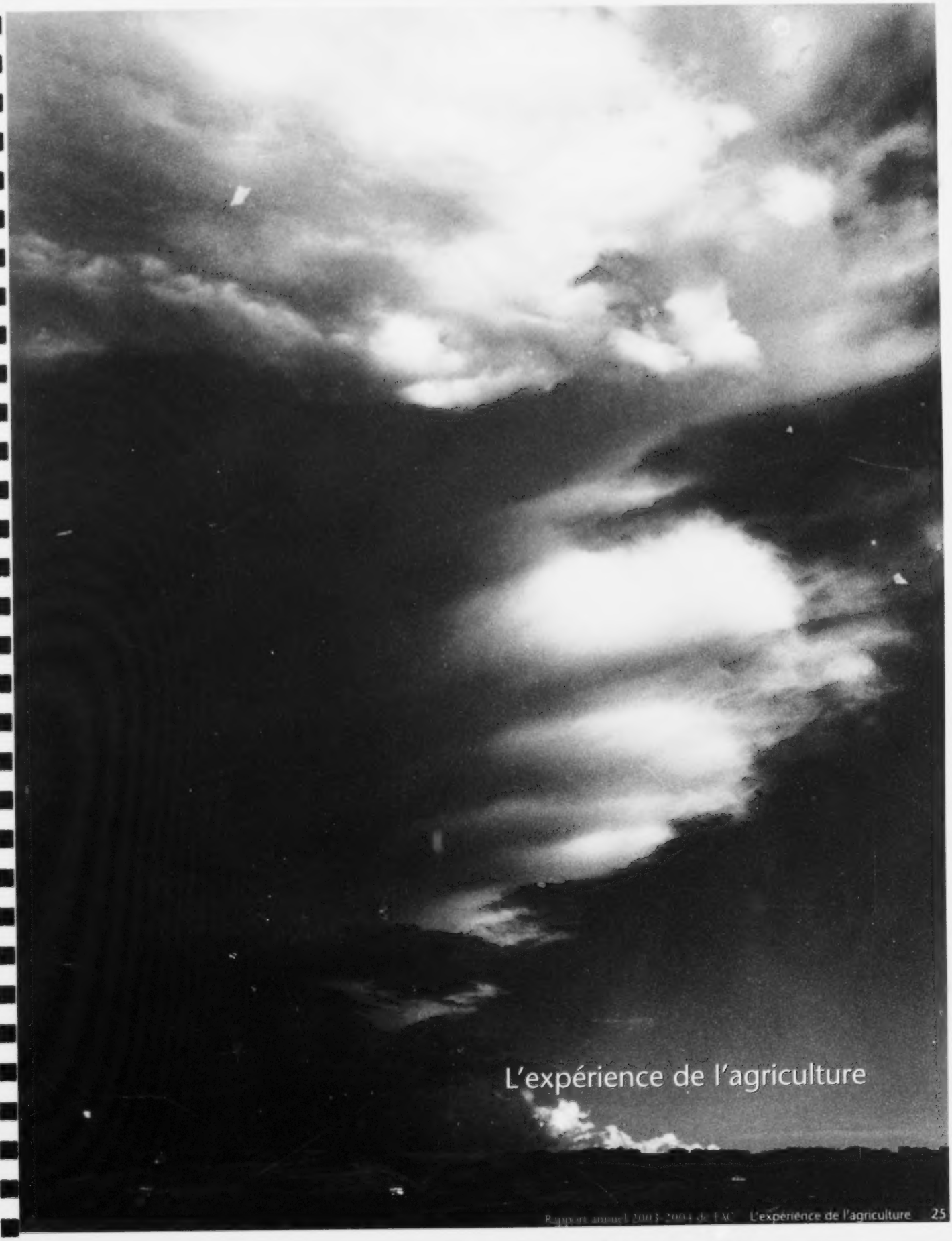
En plus des nombreuses heures qu'ils consacrent aux projets de FAC, nos employés sont personnellement engagés dans diverses activités de bienfaisance et notre programme de bénévolat des employés montre que nous appuyons ces bonnes actions. Les employés qui consacrent un minimum de 40 heures par année à un organisme de bienfaisance sont admissibles à recevoir une bourse de 500 $ destinée à cet organisme. En 2003-2004, le montant de nos dons a atteint 36 000 $, profitant à 72 organismes à but non lucratif d'un bout à l'autre du pays.

Notre engagement envers la responsabilité sociale des entreprises porte également sur l'environnement. Nous appuyons et encourageons les pratiques d'affaires équilibrées sur le plan environnemental dans le but d'assurer un environnement sain aux générations futures. La protection de l'environnement est la responsabilité de tous et notre politique environnementale met l'accent sur la prévention et le dépistage rapide, les pierres angulaires d'une agriculture durable.

Nous avons recours à plusieurs outils pour aider les clients à gérer les risques pour l'environnement. Des produits de prêt, tels que l'*Enviro-prêt* de FAC, aident les agriculteurs et agri-entrepreneurs à entreprendre des travaux d'amélioration pour protéger l'environnement et à poser des gestes concrets en ce sens. Par ailleurs, la formation continue du personnel contribue à faciliter la prise de décisions de prêt saines sur le plan environnemental et à promouvoir un climat de sensibilisation entre FAC et nos clients afin d'encourager des pratiques d'exploitation agricole qui sont sécuritaires sur le plan environnemental.

Remplir un questionnaire environnemental fait maintenant partie du processus d'obtention d'un nouveau prêt sur garantie immobilière. Dans des cas bien définis, FAC procède à une inspection des lieux et embauche un consultant qualifié pour lui remettre un rapport environnemental. Nous faisons aussi preuve de diligence raisonnable à l'égard de tout risque environnemental posé par un bien-fonds pris en garantie d'un prêt. Notre documentation de prêt renferme des conditions relatives à la protection de l'environnement afin de favoriser l'adoption des meilleures pratiques de gestion et d'assurer la conformité aux lois et règlements fédéraux, provinciaux et municipaux qui s'appliquent.

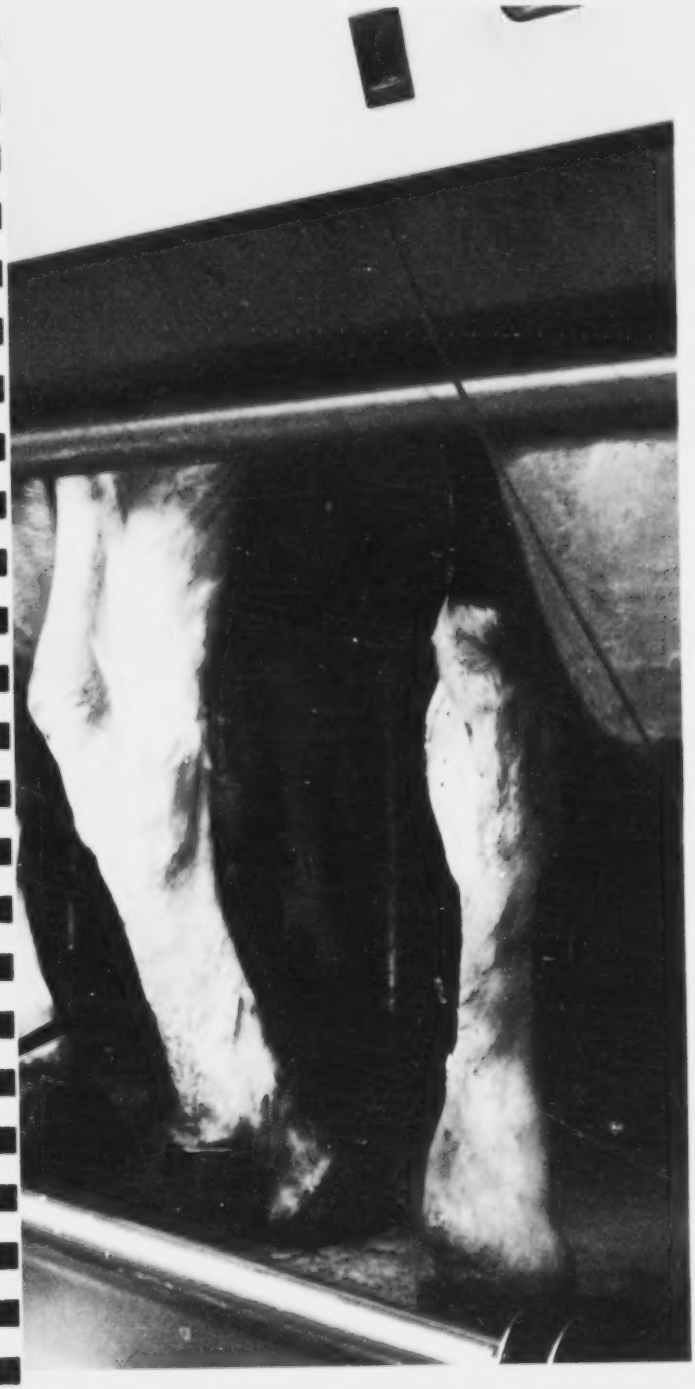
Conformement aux récentes modifications apportées à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, les sociétés d'État, dont FAC, seront assujetties à la *Loi* après une période de trois ans. En collaboration avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, nous élaborerons des règlements qui bénéficieront à tous les Canadiens et à FAC, tout en continuant à appuyer des pratiques d'affaires équilibrées sur le plan environnemental.



L'expérience de l'agriculture

L'expérience

de nos solutions de prêt



L'expérience de l'agriculture est aussi diversifiée que le paysage canadien. Les exploitations agricoles d'envergure, les exploitations à marché spécialisé et les fermes familiales font des affaires autant sur la scène nationale qu'internationale. Le rôle des activités à valeur ajoutée et des agri-entreprises est de plus en plus important pour la viabilité de l'agriculture canadienne.

L'agriculture est une industrie où la solution unique n'existe pas et l'attention que nous portons à tous les secteurs, petits et grands, nous aide à développer des solutions sur mesure dont nos clients ont besoin pour être efficaces. FAC collabore étroitement avec les producteurs et agri-entrepreneurs à la conception de solutions de financement qui correspondent à leur secteur et à chaque étape du cycle de vie de leur entreprise, du démarrage au transfert à la relève, en passant par la retraite.

Nous sommes fiers des relations que nous avons établies avec nos clients, mais le statu quo n'est pas une option; nous devons continuer à relever la barre afin d'offrir encore plus de valeur. Nous nous efforçons d'offrir à nos clients une expérience-client vraiment exceptionnelle qu'ils ne peuvent simplement pas obtenir ailleurs.

– Greg Stewart, vice-président principal, Opérations nationales

« Nos clients et nos membres ont mentionné qu'ils avaient besoin d'options de financement supplémentaires. Nous devions trouver une façon de répondre à ce besoin et l'alliance avec FAC s'est avérée une bonne solution. Nous pouvions offrir un service sans avoir à nous lancer dans le domaine des prêts. »

– Clarence W. Olthuis, président du conseil d'administration, United Farmers of Alberta Co-operative Ltd.

Nous offrons plusieurs solutions de financement conçues spécialement pour aider les jeunes producteurs à acheter une exploitation existante, tout en assurant un revenu adéquat aux agriculteurs sortants. Consciente de l'interconnectivité croissante de l'industrie agricole, nous offrons aussi des forfaits financiers qui répondent aux besoins des alliances de producteurs, des coopératives et d'autres réseaux intégrés.

FAC veut aider les clients à réaliser leur potentiel et nos employés collaborent avec chaque client pour déterminer quel est le produit le mieux adapté à leur situation. Nous continuons à développer de nouveaux produits innovateurs afin de permettre à FAC de respecter son engagement envers tous les secteurs de l'industrie agricole. De plus, nous passons en revue notre gamme de produits régulièrement pour nous assurer que ceux-ci répondent toujours aux besoins de nos clients.

FAC est présente uniquement en agriculture et, par conséquent, nous sommes en mesure d'offrir un grand nombre de produits et services spécialement adaptés aux besoins de nos clients. Que ce soit pour acheter un premier terrain, agrandir une exploitation ou inciter la prochaine génération à prendre la relève, nous offrons du financement sur mesure qui répond vraiment aux besoins de chacun de nos clients.

– Aimée Basset, conseillère en financement à FAC, Humboldt (Saskatchewan)

De gauche à droite : Denis, Arthur et Claude Fortier

« Nous ne sommes pas des producteurs qui passent leur temps à magasiner pour trouver la meilleure affaire. Parce que nous sommes engagés dans la production de porcs, de volaille et de produits laitiers, nos besoins financiers sont complexes. À FAC, nous avons trouvé un conseiller en financement dévoué qui a fait les calculs pour nous et nous a indiqué sans détour quelles étaient nos forces et nos faiblesses. Il a identifié des améliorations nécessaires que nous devions apporter à nos activités de production porcine et nous avons élaboré un projet d'expansion qui débutera ce printemps. Je ne crois pas qu'il soit possible de quantifier la solide relation que nous entretenons avec FAC. »

– Denis Fortier, client de FAC, Ferme Arclade inc., Saint-Malachie (Québec)

Voici un aperçu de nos produits de prêt :

Prêt Express
Un produit préapprouvé et garanti qui offre au producteur la flexibilité d'obtenir de nouvelles avances de fonds à sa discrétion.

Prêt en devise américaine
Destiné aux producteurs qui tirent une proportion importante de leur revenu en dollars américains. Ce prêt leur permet d'emprunter du capital et de faire leurs paiements en dollars américains.

Prêt Capacité plus
Jusqu'à un an de financement pré-approuvé, avec l'option de capitaliser les intérêts, pour l'achat de quotas et de bétail d'élevage.

Prêt Liquidités plus
Du financement qui permet aux producteurs d'investir les liquidités qui serviraient normalement au paiement du capital dans d'autres secteurs de leur exploitation.

Prêt Constructeur
Financement provisoire jusqu'à concurrence de 18 mois pour la construction de projets tels qu'une usine de transformation, un entrepôt frigorifique ou une installation de stockage de grain. Les fonds sont décaissés progressivement durant la construction selon les besoins, mais aucun paiement n'est requis tant que le projet n'est pas terminé.

Enviro-Prêt
Pour reporter les paiements de capital pendant que vous construisez, apportez des améliorations ou faites prendre de l'expansion à votre exploitation, tout en mettant en œuvre de saines pratiques de gestion environnementale.

Prêt Constructeur agricole
Financement provisoire jusqu'à concurrence de 18 mois pour la construction de projets tels qu'une salle de traite ou une porcherie de mise bas. Les clients peuvent prendre des pauses de paiement pendant la construction.

Prêt Agri-début
Financement conçu pour aider ceux et celles qui ont fait des études post-secondaires à acheter leur premier élément d'actif agricole.

Prêt Agri-flex
Financement qui permet aux producteurs de tous les secteurs de prendre des pauses de paiement du capital pendant le terme du prêt. Les pauses peuvent être d'une durée pouvant atteindre un an et vise à réduire les sorties de fonds pendant des périodes difficiles.

Prêt Agri-croissance
Permet des paiements d'intérêt seulement pour gérer les sorties de fonds jusqu'à ce que l'emprunteur commence à obtenir un rendement du capital investi.

Prêt Chepteliseur
Prêt conçu à l'intention des producteurs qui désirent établir une exploitation d'élevage ou donner de l'expansion à une exploitation existante. Ils n'auront pas à faire de paiements tant que les animaux n'auront pas atteint pleine maturité.

Prêt Affaires
Permet à l'agri-entrepreneur de demander des congés de paiement de capital, ne dépassant pas douze mois chacun, afin de pouvoir affecter les fonds libérés à d'autres projets d'immobilisations.

Prêt Agri+emploi
Financement destiné aux clients qui ont un revenu non agricole et qui sont intéressés à démarrer ou agrandir une entreprise agricole.

Prêt progrès-avantages
Récompense les clients qui atteignent des objectifs et ratios financiers préalablement établis en leur accordant une réduction du taux d'intérêt.

Prêt Plantez maintenant, payez plus tard
Financement destiné aux exploitations horticoles, offrant la possibilité de différer les paiements jusqu'à ce que les nouveaux plants commencent à générer des rentrées de fonds.

Prêt Pause-printemps
Financement conçu pour les exploitants forestiers qui réduisent typiquement l'exploitation pendant les périodes de restriction routière au printemps. Le calendrier de remboursement flexible permet aux clients de payer pendant la période d'exploitation forestière réelle.

Prêt Pause-croissance
Les propriétaires de boisés peuvent reporter leurs paiements de capital pour une période prolongée afin de permettre aux jeunes arbres de croître pour devenir des boisés rentables.

Prêt Intergénération
Financement destiné aux personnes qui désirent acheter la propriété d'un agriculteur qui veut prendre sa retraite et qui vise à aider la personne qui prend sa retraite à encaisser l'avoir de sa ferme sans risque.

« Nous avons mis sur pied notre érablière en 1974 avec 1 200 entailles. Notre premier contact avec FAC s'est produit dans le cadre d'un important projet d'expansion et, aujourd'hui, notre exploitation compte 44 000 entailles. Lorsque nous avons décidé de nous lancer dans la foresterie, nous sommes retournés voir FAC. Notre prêt était l'un des premiers qu'ils accordaient dans ce secteur et ils nous ont donné entière satisfaction. Sans FAC, je ne pense pas que nous aurions connu une croissance aussi fulgurante. »

– Denis Côté, client de FAC, Les Bois francs FBM Ltée, près de Saint-Quentin (Nouveau-Brunswick)

Nous travaillons ensemble

En plus de notre gamme de produits de prêt sur mesure, nous offrons à nos clients la possibilité de communiquer avec nous de diverses façons, ce qui leur permet de choisir quand, où et comment ils traiteront avec FAC. Travaillant à partir d'une centaine de bureaux répartis d'un bout à l'autre du Canada, dont un bon nombre en milieu rural, notre personnel de campagne est en mesure de fournir un service personnalisé à nos clients où ils vivent et travaillent.

Nous offrons aussi des services aux clients qui aiment mieux faire des affaires par téléphone ou en ligne. Les heures d'ouverture du Centre de service à la clientèle de FAC sont prolongées pour mieux servir nos clients. Nous avons également amélioré notre service en ligne cette année. Outre les renseignements qu'il est possible d'obtenir au sujet de la société et des produits de prêts sur notre site Web reconçu, les emprunteurs inscrits et de nombreux partenaires d'alliances peuvent maintenant consulter leur prêt en ligne et obtenir de l'information sur les conditions du prêt, le solde actuel, les dates de paiement et l'historique.

En intégrant nos opérations de campagne, notre Centre de service à la clientèle et les initiatives des cyberaffaires, nous offrons à nos clients un service uniforme et améliorons nos processus internes. L'initiative de gestion des relations-clients de FAC, présentement en cours de réalisation, permettra aux employés de toujours avoir l'information dont ils ont besoin au bout de leurs doigts et, ainsi, d'offrir un service efficace et personnalisé à nos clients.

Nous avons également mis sur pied des partenariats innovateurs, ou alliances, avec d'autres organisations financières ou agricoles qui nous permettent de combiner l'expertise et d'accroître l'accès aux services offerts aux producteurs primaires par l'entremise de canaux de distribution supplémentaires. Les alliances d'affaires permettent à nos partenaires de conserver leur indépendance, tout en ajoutant de la valeur à leurs activités et à leurs clients, par le regroupement de ressources et d'expertise.

Bien que certains clients d'alliance soient déjà des clients de FAC, bon nombre d'entre eux sont de nouveaux clients. À l'heure actuelle, nos comptons plus de 60 relations d'alliance avec des fournisseurs, des institutions financières et d'autres groupes et coopératives agricoles, offrant toute une gamme de services, du financement d'équipement et d'intrants de culture au financement de bétail.

Investissement FAC, une division de FAC, reflète bien notre engagement à développer et offrir des solutions de financement innovatrices. Nous savons que l'accès à du capital est un enjeu de taille pour les producteurs et les agri-entrepreneurs canadiens. En effet, pour suivre le rythme du changement et l'évolution constante de l'industrie agricole, ils doivent avoir accès à de nouvelles sources de financement pour démarrer leur exploitation et connaître la réussite à long terme.

« Nous avons mis sur pied notre érablière en 1974 avec 1 200 entailles. Notre premier contact avec FAC s'est produit dans le cadre d'un important projet d'expansion et, aujourd'hui, notre exploitation compte 44 000 entailles. Lorsque nous avons décidé de nous lancer dans la foresterie, nous sommes retournés voir FAC. Notre prêt était l'un des premiers qu'ils accordaient dans ce secteur et ils nous ont donné entière satisfaction. Sans FAC, je ne pense pas que nous aurions connu une croissance aussi fulgurante. »

– Denis Côté, client de FAC, Les Bois francs FBM Ltée, près de Saint-Quentin (Nouveau-Brunswick)

Nous travaillons ensemble

En plus de notre gamme de produits de prêt sur mesure, nous offrons à nos clients la possibilité de communiquer avec nous de diverses façons, ce qui leur permet de choisir quand, où et comment ils traiteront avec FAC. Travaillant à partir d'une centaine de bureaux répartis d'un bout à l'autre du Canada, dont un bon nombre en milieu rural, notre personnel de campagne est en mesure de fournir un service personnalisé à nos clients où ils vivent et travaillent.

Nous offrons aussi des services aux clients qui aiment mieux faire des affaires par téléphone ou en ligne. Les heures d'ouverture du Centre de service à la clientèle de FAC sont prolongées pour mieux servir nos clients. Nous avons également amélioré notre service en ligne cette année. Outre les renseignements qu'il est possible d'obtenir au sujet de la société et des produits de prêts sur notre site Web reconçu, les emprunteurs inscrits et de nombreux partenaires d'alliances peuvent maintenant consulter leur prêt en ligne et obtenir de l'information sur les conditions du prêt, le solde actuel, les dates de paiement et l'historique.

En intégrant nos opérations de campagne, notre Centre de service à la clientèle et les initiatives des cybertaffaires, nous offrons à nos clients un service uniforme et améliorons nos processus internes. L'initiative de gestion des relations-clients de FAC, présentement en cours de réalisation, permettra aux employés de toujours avoir l'information dont ils ont besoin au bout de leurs doigts et, ainsi, d'offrir un service efficace et personnalisé à nos clients.

Nous avons également mis sur pied des partenariats innovateurs, ou alliances, avec d'autres organisations financières ou agricoles qui nous permettent de combiner l'expertise et d'accroître l'accès aux services offerts aux producteurs primaires par l'entremise de canaux de distribution supplémentaires. Les alliances d'affaires permettent à nos partenaires de conserver leur indépendance, tout en ajoutant de la valeur à leurs activités et à leurs clients, par le regroupement de ressources et d'expertise.

Bien que certains clients d'alliance soient déjà des clients de FAC, bon nombre d'entre eux sont de nouveaux clients. À l'heure actuelle, nos comptons plus de 60 relations d'alliance avec des fournisseurs, des institutions financières et d'autres groupes et coopératives agricoles, offrant toute une gamme de services, du financement d'équipement et d'intrants de culture au financement de bétail.

Investissement FAC, une division de FAC, reflète bien notre engagement à développer et offrir des solutions de financement innovatrices. Nous savons que l'accès à du capital est un enjeu de taille pour les producteurs et les agri-entrepreneurs canadiens. En effet, pour suivre le rythme du changement et l'évolution constante de l'industrie agricole, ils doivent avoir accès à de nouvelles sources de financement pour démarrer leur exploitation et connaître la réussite à long terme.

Le développement de nouvelles technologies nous permet d'offrir des modes de prestation des produits et services qui n'existaient pas auparavant, tels que Internet et notre Centre de service à la clientèle. FAC a régulièrement investi pour s'adapter à l'évolution constante du milieu.

–Ron Vanasse, vérificateur des opérations de campagne à FAC, Kanata (Ontario)

Nous avons fait preuve de leadership et saisi l'occasion qui se présentait d'être un catalyseur de croissance et de placements dans l'industrie agricole. Le capital-risque permettra à FAC de participer au financement d'entreprises liées à l'agriculture qui sont bien gérées et ont le potentiel d'avoir un impact significatif sur l'agriculture au Canada. En favorisant la croissance des agri-entreprises, nous contribuons directement à la réussite des producteurs primaires.

Investissement FAC offre du financement sous forme de participations ou de quasi-équité aux petites et moyennes entreprises des secteurs suivants : la fabrication et transformation de produits alimentaires à valeur ajoutée; le développement et la fabrication de matériel agricole; la transformation commerciale; l'agriculture à l'échelle commerciale, et les entreprises qui appuient l'agriculture et l'agrobiotechnologie.

Depuis l'établissement d'Investissement FAC, nous avons investi plus de 13,7 millions de dollars, avec des investissements initiaux variant de 500 000 $ à 2 500 000 $. En collaboration avec d'autres investisseurs, nous avons attiré un autre 24,9 millions de dollars dont l'industrie agricole pourra bénéficier.

Nous participons activement aux activités des entreprises de notre portefeuille et les aidons à développer leurs modes de marketing et de distribution, ainsi qu'à renforcer leur gestion. Dans la plupart des cas, Investissement FAC demande à être représentée au conseil d'administration des entreprises et, dans tous les cas, exige l'application de normes adéquates de régie d'entreprise.

Un avantage stratégique d'Investissement FAC est notre expérience en agriculture. Le personnel de campagne d'Agri-entreprise de FAC possède des connaissances approfondies des marchés et tendances de l'industrie agricole. Étant donné que l'équipe de direction de FAC possède une vaste expérience des finances, du marketing, des ressources humaines, de la trésorerie et des opérations, elle est en mesure d'aider les entreprises de son portefeuille à régler des problèmes précis dans ces domaines. L'accès à cette solide base de compétences et d'expertise est unique et permet à Investissement FAC d'ajouter à nos services une valeur qui se répercute sur nos clients, nos activités et l'agriculture canadienne en général.

Ajouter de la valeur à tout ce que nous faisons est d'ailleurs, en bout de ligne, ce qui compte le plus pour le personnel de FAC. Nous travaillons en partenariat avec nos clients et intervenants et nous sommes fiers de vivre l'expérience de l'agriculture canadienne jour après jour, avec ses occasions et ses enjeux, son portrait global et les histoires individuelles qui démontrent bien que chaque client est unique.

L'agriculture… notre raison d'être.

Indicateur de performance global

Chaque année, FAC mesure ses progrès par rapport à ses stratégies d'entreprise au moyen d'un indicateur de performance global qui traduit sa vision et son orientation stratégique en une série de cibles et d'objectifs mesurables. L'indicateur de performance global divise la stratégie d'entreprise de FAC en quatre secteurs : personnel, client, service et réussite financière. Pour assurer sa réussite, FAC répartit ses efforts de manière équilibrée entre ces quatre perspectives.

Les pages suivantes résument les stratégies 2003-2004 de FAC relativement à chacun des secteurs de l'indicateur, les résultats escomptés à la fin de l'exercice et les stratégies et cibles jusqu'en 2008-2009.

L'indicateur de performance donne une vue d'ensemble, à un moment précis, du chemin parcouru par la société et de la direction dans laquelle elle avance. Il permet à FAC et à ses partenaires d'avoir un aperçu de haut niveau des affaires et de surveiller ses progrès vers la réalisation de sa mission.

Indicateur de performance global • Personnel

Un personnel sans égal pour mener FAC vers le succès

Énoncé stratégique d'entreprise

FAC sera une entreprise canadienne de choix où les gens voudront travailler. Il y régnera une culture d'engagement du personnel, d'innovation et d'apprentissage qui sera mesurée par *l'Indice RH*.

Mesure d'entreprise

L'Indice RH est un sondage annuel sur l'engagement du personnel, administré par Hewitt. L'engagement du personnel passera de 69 % (2003-2004) à 76 % d'ici 2008-2009.

Stratégies et cibles pour 2003-2004	Résultats
Accroître le leadership et l'engagement du personnel à tous les niveaux	
• Obtenir un taux d'engagement du personnel de 70 %	• En juin 2003, FAC a enregistré un taux d'engagement de 69 % à l'aide d'un sondage administré par Hewitt and Associates. Il s'agit d'une augmentation d'un p.100 par rapport à 2002. FAC s'est aussi classée parmi les 50 meilleurs employeurs du Canada en 2003 (sondage Hewitt Associates et *Globe and Mail*).
• Créer et favoriser une culture axée sur l'innovation • Faire une analyse comparative de l'innovation à FAC et mettre au point un indice de l'innovation	• L'indice d'innovation a fait l'objet d'une analyse comparative en juin 2003, dans le cadre du sondage sur l'engagement du personnel. Des plans d'action sont en place.
• Faciliter l'accès aux connaissances et les échanges afin de perfectionner les connaissances et de les partager • Afficher toutes les politiques d'entreprise dans le réseau intranet de FAC	• FAC a reconçu son réseau intranet afin de faciliter la navigation et la recherche de renseignements. Le *Manuel des opérations de prêt* et le *Manuel de politiques des Ressources humaines* se trouvent dans l'intranet depuis 2003-2004.
• Faire passer le nombre de communautés de pratique à 10, afin de faciliter le partage des connaissances parmi le personnel de FAC	• En 2003-2004, FAC a mis sur pied trois nouvelles communautés de pratique (cultures de l'Est, cultures de l'Ouest et volaille), ce qui a porté le total à 10.

Stratégies d'entreprise 2005-2009	Initiatives stratégiques 2004-2005	Mesures et cibles
Accroître le leadership et l'engagement des employés à tous les niveaux et créer une organisation axée sur l'apprentissage	• Perfectionner le plan visant l'effectif, notamment les cheminements de carrière, les outils diagnostiques et les plans de perfectionnement du personnel • Mettre en œuvre une stratégie de communication interne intégrée et améliorée	• 2004-2005 : Identifier 10 candidats de plus au programme de formation en leadership; mettre au point le plan visant l'effectif • 2004-2005 : Hausse de l'engagement du personnel à 70 % • 2008-2009 : Hausse de l'engagement du personnel à 76 %
Créer un savoir d'entreprise et le transmettre	• Favoriser un milieu axé sur l'apprentissage pour aider les employés à exceller en tant que leaders en matière de pratiques d'affaires et de technologie • Évaluer les extrants des 10 Communautés de pratique (CdP) et les communiquer • Veiller à ce que le contenu de la Gestion du savoir dans l'intranet soit à jour et pertinent aux besoins des utilisateurs	• 2004-2005 : Mettre en œuvre une initiative de perfectionnement des futurs leaders • 2004-2005 : Lancer une nouvelle CdP visant un autre secteur agricole; lancer une nouvelle CdP visant le risque de crédit et les prêts commerciaux
Perfectionner l'expertise en gestion du risque	• Améliorer les outils, connaissances et processus de gestion du risque de crédit	• 2004-2005 : Produire 4 guides sectoriels de l'agri-entreprise
Faciliter les processus d'affaires pour le personnel	• Aligner la capacité d'entreprise sur les exigences de croissance des affaires	• 2004-2005 : Mettre en œuvre un processus de planification de la capacité d'entreprise

Indicateur de performance global • **Client**

Créer des solutions visant la réussite des clients

Énoncé stratégique d'entreprise

FAC maintiendra la grande fidélité de sa clientèle, accroîtra son portefeuille de prêts, investira du capital-risque et offrira des produits et services pour améliorer les pratiques de gestion des producteurs et des agri-entrepreneurs, afin d'appuyer l'agriculture canadienne.

Mesures d'entreprise

Indice de fidélisation de la clientèle (IFC) : Minimum de 4,24*

Croissance de portefeuille de prêts : Croissance annuelle moyenne de 7,8 % sur cinq ans

Placements d'Investissement FAC : 67 M$ d'ici 2008-2009

Croissance des services commerciaux

Indice de la réputation globale : Maintenir à 134**

Stratégies et cibles pour 2003-2004	Résultats
Accroître la fidélisation et le recrutement de clients en mettant l'accent sur les producteurs primaires et les agri-entreprises et les alliances qui les appuient • Maintenir l'IFC à 4,24*, le pointage maximum possible étant de 5,77	• L'IFC s'est maintenu à 4,24*. Il s'agit d'un sondage qui mesure le niveau de satisfaction du client et la perception de valeur reçue des services de FAC. Le sondage sera mené à nouveau en 2004-2005.
Démontrer un engagement visible à l'ensemble de l'industrie agricole • Décaisser 1,56 milliard de dollars par l'entremise du Financement agricole, 473 millions de dollars par l'entremise d'Agri-entreprise et 490 millions de dollars par l'entremise des partenaires d'alliances	• En 2003-2004, FAC a consenti de nouveaux prêts à un grand nombre d'agriculteurs et agri-entrepreneurs de tout le Canada, tant par des prêts directs que par l'entremise de ses partenaires d'alliances. Au total, 1,99 milliard de dollars ont été décaissés par le Financement agricole, ce qui dépasse la cible établie pour 2003-2004. Les décaissements d'Agri-entreprise ont totalisé 496,1 millions de dollars. Les décaissements par l'entremise de partenaires d'alliances ont totalisé 374,6 millions de dollars, ce qui est inférieur à la cible établie, principalement en raison de l'impact de la maladie de la vache folle sur les producteurs de bœuf et sur les partenaires d'alliances de FAC qui œuvrent dans ce secteur.
Développer et mettre en œuvre des services commerciaux axés principalement sur l'amélioration des compétences de gestion des producteurs à toutes les étapes du cycle de vie • Tirer un revenu de 2,4 millions de dollars de la vente de logiciels AgExpert • Faire passer le nombre de clients AgExpert à 14 400 • Tirer un revenu de 10,3 millions de dollars de la vente de produits *Agri-assurances* (Cible révisée de 9,34 millions de dollars) • Attirer 2 500 participants aux programmes de perfectionnement professionnel	• La nouvelle division AgExpert a été intégrée avec succès au sein de FAC. En raison de la période de transition, toutefois, les revenus n'ont atteint que 1,25 million de dollars, ce qui est inférieur aux attentes. Le nombre de clients AgExpert est passé à 13 737. Les cibles et perspectives sur trois ans demeurent inchangées. • Les revenus tirés des produits *Agri-assurances* ont totalisé 9,8 millions de dollars. • FAC a tenu des ateliers de perfectionnement professionnel et de planification à la grandeur du pays. En 2003-2004, 2 757 participants ont reçu de la formation professionnelle : 1 425 ont participé aux ateliers *AgriSuccès*, 1 308 ont participé à la formation AgExpert et en formation en gestion et 24 producteurs ont participé à la formation pilote Gestion agricole avancée de FAC.
Servir de catalyseur aux investissements de capital-risque dans le secteur agricole • Investir un total de 22 millions de dollars dans les fonds de capital-risque de FAC • Attirer des coinvestissements de capital-risque totalisant 25 millions de dollars de la part d'autres institutions	• L'exercice 2003-2004 a marqué la première année complète d'existence du fonds de capital-risque de FAC. FAC a conclu six transactions, pour un total de 11,7 millions de dollars, et est parvenue à attirer 20,6 millions de dollars en fonds de coinvestissement d'autres institutions. • Nous avons investi plus de 13,7 millions de dollars depuis la création d'Investissement FAC. Nos investissements initiaux ont varié entre 500 000 dollars et 2,5 millions de dollars. Nos partenariats avec d'autres investisseurs ont permis d'attirer un montant supplémentaire de 24,9 millions de dollars au profit de l'industrie agricole.

*L'indice de fidélisation de la clientèle (IFC) comprend la satisfaction de la clientèle et la perception d'une valeur reçue des services de FAC. Le pointage maximum possible est de 5,77.
**L'indice de réputation de FAC est très bon à 134, pointage que la société désire maintenir.

Indicateur de performance global • **Personnel**

Un personnel sans égal pour mener FAC vers le succès

Énoncé stratégique d'entreprise

FAC sera une entreprise canadienne de choix où les gens voudront travailler. Il y régnera une culture d'engagement du personnel, d'innovation et d'apprentissage qui sera mesurée par *l'Indice RH*.

Mesure d'entreprise

L'Indice RH est un sondage annuel sur l'engagement du personnel, administré par Hewitt. L'engagement du personnel passera de 69 % (2003-2004) à 76 % d'ici 2008-2009.

Stratégies et cibles pour 2003-2004	Résultats
Accroître le leadership et l'engagement du personnel à tous les niveaux	
• Obtenir un taux d'engagement du personnel de 70 %	• En juin 2003, FAC a enregistré un taux d'engagement de 69 % à l'aide d'un sondage administré par Hewitt and Associates. Il s'agit d'une augmentation d'un p.100 par rapport à 2002. FAC s'est aussi classée parmi les 50 meilleurs employeurs du Canada en 2003 (sondage Hewitt Associates et *Globe and Mail*).
• Créer et favoriser une culture axée sur l'innovation • Faire une analyse comparative de l'innovation à FAC et mettre au point un indice de l'innovation	• L'indice d'innovation a fait l'objet d'une analyse comparative en juin 2003, dans le cadre du sondage sur l'engagement du personnel. Des plans d'action sont en place.
• Faciliter l'accès aux connaissances et les échanges afin de perfectionner les connaissances et de les partager • Afficher toutes les politiques d'entreprise dans le réseau intranet de FAC	• FAC a reconçu son réseau intranet afin de faciliter la navigation et la recherche de renseignements. Le *Manuel des opérations de prêt* et le *Manuel de politiques des Ressources humaines* se trouvent dans l'intranet depuis 2003-2004.
• Faire passer le nombre de communautés de pratique à 10, afin de faciliter le partage des connaissances parmi le personnel de FAC	• En 2003-2004, FAC a mis sur pied trois nouvelles communautés de pratique (cultures de l'Est, cultures de l'Ouest et volaille), ce qui a porté le total à 10.

Stratégies d'entreprise 2005-2009	Initiatives stratégiques 2004-2005	Mesures et cibles
Accroître le leadership et l'engagement des employés à tous les niveaux et créer une organisation axée sur l'apprentissage	• Perfectionner le plan visant l'effectif, notamment les cheminements de carrière, les outils diagnostiques et les plans de perfectionnement du personnel • Mettre en œuvre une stratégie de communication interne intégrée et améliorée	• 2004-2005 : Identifier 10 candidats de plus au programme de formation en leadership; mettre au point le plan visant l'effectif • 2004-2005 : Hausse de l'engagement du personnel à 70 % • 2008-2009 : Hausse de l'engagement du personnel à 76 %
Créer un savoir d'entreprise et le transmettre	• Favoriser un milieu axé sur l'apprentissage pour aider les employés à exceller en tant que leaders en matière de pratiques d'affaires et de technologie • Évaluer les extrants des 10 Communautés de pratique (CdP) et les communiquer • Veiller à ce que le contenu de la Gestion du savoir dans l'intranet soit à jour et pertinent aux besoins des utilisateurs	• 2004-2005 : Mettre en œuvre une initiative de perfectionnement des futurs leaders • 2004-2005 : Lancer une nouvelle CdP visant un autre secteur agricole; lancer une nouvelle CdP visant le risque de crédit et les prêts commerciaux
Perfectionner l'expertise en gestion du risque	• Améliorer les outils, connaissances et processus de gestion du risque de crédit	• 2004-2005 : Produire 4 guides sectoriels de l'agri-entreprise
Faciliter les processus d'affaires pour le personnel	• Aligner la capacité d'entreprise sur les exigences de croissance des affaires	• 2004-2005 : Mettre en œuvre un processus de planification de la capacité d'entreprise

Indicateur de performance global • Client

Créer des solutions visant la réussite des clients

Énoncé stratégique d'entreprise

FAC maintiendra la grande fidélité de sa clientèle, accroîtra son portefeuille de prêts, investira du capital-risque et offrira des produits et services pour améliorer les pratiques de gestion des producteurs et des agri-entrepreneurs, afin d'appuyer l'agriculture canadienne.

Mesures d'entreprise

Indice de fidélisation de la clientèle (IFC) : Minimum de 4,24*

Croissance de portefeuille de prêts : Croissance annuelle moyenne de 7,8 % sur cinq ans

Placements d'Investissement FAC : 67 M$ d'ici 2008-2009

Croissance des services commerciaux

Indice de la réputation globale : Maintenir à 134**

Stratégies et cibles pour 2003-2004	Résultats
Accroître la fidélisation et le recrutement de clients en mettant l'accent sur les producteurs primaires et les agri-entreprises et les alliances qui les appuient • Maintenir l'IFC à 4,24*, le pointage maximum possible étant de 5,77	• L'IFC s'est maintenu à 4,24*. Il s'agit d'un sondage qui mesure le niveau de satisfaction du client et la perception de valeur reçue des services de FAC. Le sondage sera mené à nouveau en 2004-2005.
Démontrer un engagement visible à l'ensemble de l'industrie agricole • Décaisser 1,56 milliard de dollars par l'entremise du Financement agricole, 473 millions de dollars par l'entremise d'Agri-entreprise et 490 millions de dollars par l'entremise des partenaires d'alliances	• En 2003-2004, FAC a consenti de nouveaux prêts à un grand nombre d'agriculteurs et agri-entrepreneurs de tout le Canada, tant par des prêts directs que par l'entremise de ses partenaires d'alliances. Au total, 1,99 milliard de dollars ont été décaissés par le Financement agricole, ce qui dépasse la cible établie pour 2003-2004. Les décaissements d'Agri-entreprise ont totalisé 496,1 millions de dollars. Les décaissements par l'entremise de partenaires d'alliances ont totalisé 374,6 millions de dollars, ce qui est inférieur à la cible établie, principalement en raison de l'impact de la maladie de la vache folle sur les producteurs de bœuf et sur les partenaires d'alliances de FAC qui œuvrent dans ce secteur.
Développer et mettre en œuvre des services commerciaux axés principalement sur l'amélioration des compétences de gestion des producteurs à toutes les étapes du cycle de vie • Tirer un revenu de 2,4 millions de dollars de la vente de logiciels AgExpert • Faire passer le nombre de clients AgExpert à 14 400 • Tirer un revenu de 10,3 millions de dollars de la vente de produits *Agri-assurances* (Cible révisée de 9,34 millions de dollars) • Attirer 2 500 participants aux programmes de perfectionnement professionnel	• La nouvelle division AgExpert a été intégrée avec succès au sein de FAC. En raison de la période de transition, toutefois, les revenus n'ont atteint que 1,25 million de dollars, ce qui est inférieur aux attentes. Le nombre de clients AgExpert est passé à 13 737. Les cibles et perspectives sur trois ans demeurent inchangées. • Les revenus tirés des produits *Agri-assurances* ont totalisé 9,8 millions de dollars. • FAC a tenu des ateliers de perfectionnement professionnel et de planification à la grandeur du pays. En 2003-2004, 2 757 participants ont reçu de la formation professionnelle : 1 425 ont participé aux ateliers *AgriSuccès*, 1 308 ont participé à la formation AgExpert et en formation en gestion et 24 producteurs ont participé à la formation pilote Gestion agricole avancée de FAC.
Servir de catalyseur aux investissements de capital-risque dans le secteur agricole • Investir un total de 22 millions de dollars dans les fonds de capital-risque de FAC • Attirer des coinvestissements de capital-risque totalisant 25 millions de dollars de la part d'autres institutions	• L'exercice 2003-2004 a marqué la première année complète d'existence du fonds de capital-risque de FAC. FAC a conclu six transactions, pour un total de 11,7 millions de dollars, et est parvenue à attirer 20,6 millions de dollars en fonds de coinvestissement d'autres institutions. • Nous avons investi plus de 13,7 millions de dollars depuis la création d'Investissement FAC. Nos investissements initiaux ont varié entre 500 000 dollars et 2,5 millions de dollars. Nos partenariats avec d'autres investisseurs ont permis d'attirer un montant supplémentaire de 24,9 millions de dollars au profit de l'industrie agricole.

*L'indice de fidélisation de la clientèle (IFC) comprend la satisfaction de la clientèle et la perception d'une valeur reçue des services de FAC. Le pointage maximum possible est de 5,77.
**L'indice de réputation de FAC est très bon à 134, pointage que la société désire maintenir.

Indicateur de performance global • Client

Créer des solutions visant la réussite des clients

Stratégies d'entreprise 2005-2009	Initiatives stratégiques 2004-2005	Mesures et cibles
Servir nos clients de manière à accroître les revenus	• Cibler la croissance des portefeuilles du Financement agricole et d'Agri-entreprise	• Décaissements : 2004-2005 : 2,17 G$ 2008-2009 : 3,11 G$
Favoriser l'accès au fonds de capital-risque	• Établir un fonds de capital-risque, assorti d'un portefeuille actif. FAC affectera des capitaux supplémentaires selon le rendement du portefeuille.	• 40 % des investissements auront un rendement courant • Chaque dollar investi par Investissement FAC attirera 1,30 $ en placements supplémentaires dans l'industrie • Fonds décaissés pour le capital investi : 2004-2005 : 25,0 M$ 2005-2006 : 16,5 M$ 2006-2007 : 16,5 M$ 2007-2008 : 10,0 M$ 2008-2009 : 10,0 M$* • Revenus de frais et d'intérêt : 2004-2005 : 1,8 M$ 2005-2006 : 2,4 M$ 2006-2007 : 3,0 M$ 2007-2008 : 3,4 M$ 2008-2009 : 3,4 M$
Mettre au point des processus afin de bien coordonner les champs d'activité	• Renforcer le plan d'affaires national	• 2004-2005 : Rôles de vente et de marketing bien définis • Intégration de tous les champs d'activité • Stratégies géographiques et sectorielles
Offrir plus de choix au client par le développement de nouveaux modes de prestation	• Cibler et diversifier la croissance du portefeuille des Alliances • Établir le Centre de service à la clientèle (CSC) en tant que mode de prestation de rechange pour les prêts directs	• Décaissements par l'entremise d'alliances 2004-2005 : 558 M$ 2008-2009 : 1 G$ • CSC–Traitement prêts alliance 2004-2005 : 558 M$ 2008-2009 : 1 G$ • CSC – Prêts concessionnaires et détail 2004-2005 : 120 M$ 2008-2009 : 240 M$ • CSC – Appels entrants 2004-2005 : 50 000 appels 2008-2009 : 55 000 appels • CSC – Appels sortants 2004-2005 : 15 000 appels 2008-2009 : 20 000 appels
	• Établir les cyberaffaires en tant que mode de prestation	• Solutions en ligne – Alliances 2004-2005 : Constitution de dossiers de prêt 2004-2005 : Site PNFEC 2006-2007 : Portail des alliances • Solutions en ligne – Clients 2004-2005 : Demande en ligne pour les prêts par carte de pointage et selon le processus de campagne 2006-2007 : Portail pour les clients • Utilisateurs inscrits 2004-2005 : 11 000 utilisateurs 2008-2009 : 20 000 utilisateurs
	• Unité d'affaires AgExpert bien intégrée et rentable	• Revenus AgExpert 2004-2005 : 2,40 M$ 2008-2009 : 5,25 M$ • Clients AgExpert uniques 2004-2005 : 17 300 clients 2008-2009 : 25 000 clients

*L'allocation de fonds prévue dans le plan d'affaires actuel d'Investissement FAC couvre la période se terminant en 2008-2009.

Indicateur de performance global • **Client**

Créer des solutions visant la réussite des clients

Stratégies d'entreprise 2005-2009	Initiatives stratégiques 2004-2005	Mesures et cibles
Diversifier les revenus à l'aide de nouveaux produits et services	• *AgriSuccès* : Série exhaustive de séances de formation et de gestion de l'information afin de perfectionner les pratiques de gestion des agriculteurs et des agri-entrepreneurs	• Participants *AgriSuccès* 2004-2005 : 1 500 2008-2009 : 2 000 • Participants formation AgExpert 2004-2005 : 1 700 2008-2009 : 3 000 • Participants formation avancée en gestion agricole 2004-2009 : 100 participants/année • Distribution bulletin AgExpert 2004-2005 : 15 000 abonnements 2008-2009 : 30 000 abonnements • Distribution revue *AgriSuccès* 2004-2005 : 12 000 abonnements 2008-2009 : 30 000 abonnements
Lancer de nouveaux produits de prêt visant des segments de clientèle nouvelle et traditionnelle	• Assurance : Vaste gamme de produits d'assurance qui complètent les activités de base de FAC	• Ventes d'assurance vie et accidents 2004-2005 : 9,92 M$ 2004-2005 : Concevoir et lancer 3 nouveaux produits d'assurance (assurance *prêt Express*, assurance temporaire – recommandation et régime collectif) 2008-2009 : 13,34 M$
	• Gamme de produits innovateurs gérée activement	• Gamme de produits 2004-2005 : Stratégie de tarification des produits mise en œuvre conformément au plan. Atteinte des cibles de pénétration des nouveaux produits indiquées au plan d'affaires.
Mettre en œuvre la gestion des relations-clients (GRC)	• Mettre en œuvre la GRC et l'intégrer aux activités de tous les jours	• 2004-2005 : Étape 2 de la GRC et structure à long terme de la GRC en place • 2005-2006 : Étape 3
	• Créer une capacité interne de recherche en marketing afin de mieux comprendre les clients	• 2004-2005 : Sondage de tous les clients ayant contracté un nouveau prêt et de tous les clients qui ont quitté FAC • 2005-2006 : Activation du panel national • Impact sur l'IFC, l'Indice de l'expérience-client et le ratio d'efficience
Veiller à ce que les clients voient une certaine valeur dans la relation d'affaires	• Améliorer le niveau et la capacité de service à valeur ajoutée en mettant l'accent sur le client	• 2004-2005 : Centralisation des rapports relatifs aux sondages post-prêt et de départ • Indice de fidélisation de la clientèle réussi et conforme au budget
Sensibiliser les publics cibles	• Concevoir des éléments de mesure quantifiables pour évaluer l'impact des activités de la Marque/des Communications sur les ventes et la fidélisation du client	• 2004-2005 : Mettre au point et mettre en œuvre des plans d'action portant sur le capital marque
Accroître la valeur du capital marque de FAC	• Accroître la réputation de FAC par l'utilisation novatrice des fonds de l'Investissement communautaire et des stratégies visant des intervenants qui ne sont pas clients de FAC	• 2004-2005 : Améliorer le résultat de l'Indice de réputation d'entreprise en ce qui concerne la contribution à la communauté
	• Lancer une campagne de promotion de la fierté en agriculture	• 2004-2005 : Créer des initiatives et faire une campagne nationale
	• Mettre en œuvre un bureau de conférenciers à l'échelle nationale	• 2004-2005 : Visibilité accrue auprès des publics cibles

Indicateur de performance global • **Service**

Faciliter les processus utilisés par les clients pour faire affaire avec FAC

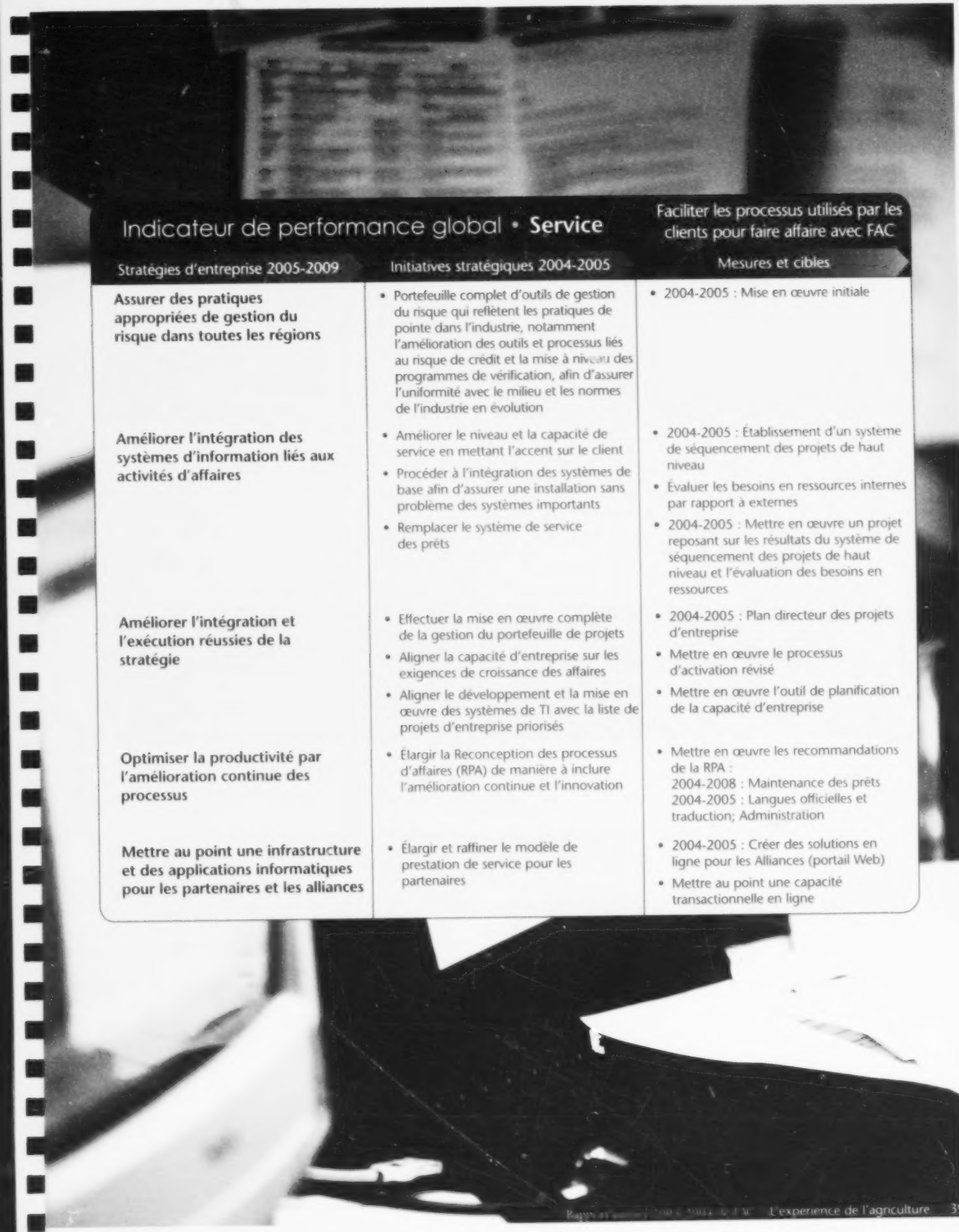
Énoncé stratégique d'entreprise

FAC s'assure qu'il est facile de faire affaire avec elle, comme en témoigne son Indice de l'expérience-client.

Mesures d'entreprise

Indice de l'expérience-client = Indice de prestation de services + mesures pour contrer les départs (clients) évitables

Stratégies et cibles pour 2003-2004	Résultats
Créer une infrastructure pour appuyer les partenariats et les alliances	• En 2003-2004, FAC a commencé à utiliser un indice de modèle de maturité de la capacité (MMC), comme indice de performance de ses systèmes de TI. Une mini-évaluation du MMC de la TI a été effectuée.
Améliorer la performance des systèmes et des processus de technologie de l'information • Établir un point de référence à l'aide d'un indice de performance de la TI	
Accroître les choix offerts aux clients en développant de nouveaux modes de prestation des produits et services • Faire passer le nombre de contacts-clients par l'entremise du CSC à 42 600 • Accroître le nombre de clients servis par l'intermédiaire des cyberaffaires (site Internet de FAC) à 8 500	• FAC continue de mettre au point des modes de prestation de rechange qui permettent au client d'accéder à de l'information et à des services par téléphone ou Internet. En 2003-2004, le CSC a enregistré un total de 76 073 contacts-clients. À la fin de 2003-2004, le site Internet de FAC comptait 9 037 utilisateurs inscrits. De plus, 48 partenaires d'alliances comptant 1 737 clients collaboraient avec FAC par l'entremise d'une ou de plusieurs applications de cyberaffaires en ligne.
Mettre en œuvre l'infrastructure et les processus de GRC • Procéder à la première étape de l'installation du logiciel de GRC et former le personnel ciblé	• En 2003-2004, la première étape de la GRC a été mise en œuvre et le personnel de tout le pays a été formé au logiciel.



Indicateur de performance global • **Service**

Faciliter les processus utilisés par les clients pour faire affaire avec FAC

Stratégies d'entreprise 2005-2009	Initiatives stratégiques 2004-2005	Mesures et cibles
Assurer des pratiques appropriées de gestion du risque dans toutes les régions	• Portefeuille complet d'outils de gestion du risque qui reflètent les pratiques de pointe dans l'industrie, notamment l'amélioration des outils et processus liés au risque de crédit et la mise à niveau des programmes de vérification, afin d'assurer l'uniformité avec le milieu et les normes de l'industrie en évolution	• 2004-2005 : Mise en œuvre initiale
Améliorer l'intégration des systèmes d'information liés aux activités d'affaires	• Améliorer le niveau et la capacité de service en mettant l'accent sur le client • Procéder à l'intégration des systèmes de base afin d'assurer une installation sans problème des systèmes importants • Remplacer le système de service des prêts	• 2004-2005 : Établissement d'un système de séquencement des projets de haut niveau • Évaluer les besoins en ressources internes par rapport à externes • 2004-2005 : Mettre en œuvre un projet reposant sur les résultats du système de séquencement des projets de haut niveau et l'évaluation des besoins en ressources
Améliorer l'intégration et l'exécution réussies de la stratégie	• Effectuer la mise en œuvre complète de la gestion du portefeuille de projets • Aligner la capacité d'entreprise sur les exigences de croissance des affaires • Aligner le développement et la mise en œuvre des systèmes de TI avec la liste de projets d'entreprise priorisés	• 2004-2005 : Plan directeur des projets d'entreprise • Mettre en œuvre le processus d'activation révisé • Mettre en œuvre l'outil de planification de la capacité d'entreprise
Optimiser la productivité par l'amélioration continue des processus	• Élargir la Reconception des processus d'affaires (RPA) de manière à inclure l'amélioration continue et l'innovation	• Mettre en œuvre les recommandations de la RPA : 2004-2008 : Maintenance des prêts 2004-2005 : Langues officielles et traduction; Administration
Mettre au point une infrastructure et des applications informatiques pour les partenaires et les alliances	• Élargir et raffiner le modèle de prestation de service pour les partenaires	• 2004-2005 : Créer des solutions en ligne pour les Alliances (portail Web) • Mettre au point une capacité transactionnelle en ligne

Indicateur de performance global • **Service**

Faciliter les processus utilisés par les clients pour faire affaire avec FAC

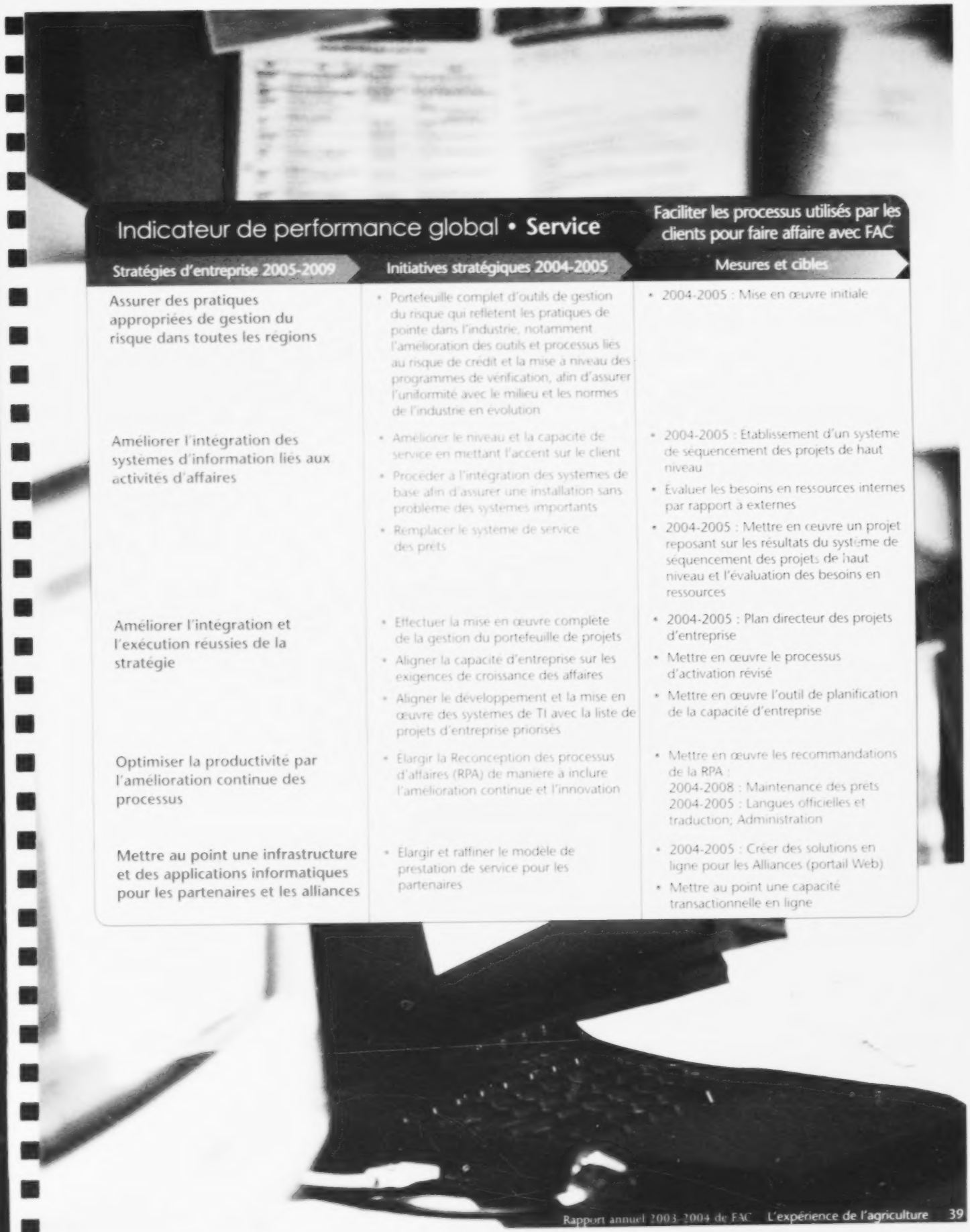
Énoncé stratégique d'entreprise

FAC s'assure qu'il est facile de faire affaire avec elle, comme en témoigne son Indice de l'expérience-client.

Mesures d'entreprise

Indice de l'expérience-client = Indice de prestation de services + mesures pour contrer les départs (clients) évitables

Stratégies et cibles pour 2003-2004	Résultats
Créer une infrastructure pour appuyer les partenariats et les alliances	• En 2003-2004, FAC a commencé à utiliser un indice de modèle de maturité de la capacité (MMC), comme indice de performance de ses systèmes de TI. Une mini-évaluation du MMC de la TI a été effectuée.
Améliorer la performance des systèmes et des processus de technologie de l'information • Établir un point de référence à l'aide d'un indice de performance de la TI	
Accroître les choix offerts aux clients en développant de nouveaux modes de prestation des produits et services • Faire passer le nombre de contacts-clients par l'entremise du CSC à 42 600 • Accroître le nombre de clients servis par l'intermédiaire des cyberaffaires (site Internet de FAC) à 8 500	• FAC continue de mettre au point des modes de prestation de rechange qui permettent au client d'accéder à de l'information et à des services par téléphone ou Internet. En 2003-2004, le CSC a enregistré un total de 76 073 contacts-clients. À la fin de 2003-2004, le site Internet de FAC comptait 9 037 utilisateurs inscrits. De plus, 48 partenaires d'alliances comptant 1 737 clients collaboraient avec FAC par l'entremise d'une ou de plusieurs applications de cyberaffaires en ligne.
Mettre en œuvre l'infrastructure et les processus de GRC • Procéder à la première étape de l'installation du logiciel de GRC et former le personnel cible	• En 2003-2004, la première étape de la GRC a été mise en œuvre et le personnel de tout le pays a été formé au logiciel.



Indicateur de performance global • **Service**

Faciliter les processus utilisés par les clients pour faire affaire avec FAC

Stratégies d'entreprise 2005-2009	Initiatives stratégiques 2004-2005	Mesures et cibles
Assurer des pratiques appropriées de gestion du risque dans toutes les régions	• Portefeuille complet d'outils de gestion du risque qui reflètent les pratiques de pointe dans l'industrie, notamment l'amélioration des outils et processus liés au risque de crédit et la mise à niveau des programmes de vérification, afin d'assurer l'uniformité avec le milieu et les normes de l'industrie en évolution	• 2004-2005 : Mise en œuvre initiale
Améliorer l'intégration des systèmes d'information liés aux activités d'affaires	• Améliorer le niveau et la capacité de service en mettant l'accent sur le client • Procéder à l'intégration des systèmes de base afin d'assurer une installation sans problème des systèmes importants • Remplacer le système de service des prêts	• 2004-2005 : Établissement d'un système de séquencement des projets de haut niveau • Évaluer les besoins en ressources internes par rapport à externes • 2004-2005 : Mettre en œuvre un projet reposant sur les résultats du système de séquencement des projets de haut niveau et l'évaluation des besoins en ressources
Améliorer l'intégration et l'exécution réussies de la stratégie	• Effectuer la mise en œuvre complète de la gestion du portefeuille de projets • Aligner la capacité d'entreprise sur les exigences de croissance des affaires • Aligner le développement et la mise en œuvre des systèmes de TI avec la liste de projets d'entreprise priorisés	• 2004-2005 : Plan directeur des projets d'entreprise • Mettre en œuvre le processus d'activation révisé • Mettre en œuvre l'outil de planification de la capacité d'entreprise
Optimiser la productivité par l'amélioration continue des processus	• Élargir la Reconception des processus d'affaires (RPA) de manière à inclure l'amélioration continue et l'innovation	• Mettre en œuvre les recommandations de la RPA : 2004-2008 : Maintenance des prêts 2004-2005 : Langues officielles et traduction; Administration
Mettre au point une infrastructure et des applications informatiques pour les partenaires et les alliances	• Élargir et raffiner le modèle de prestation de service pour les partenaires	• 2004-2005 : Créer des solutions en ligne pour les Alliances (portail Web) • Mettre au point une capacité transactionnelle en ligne

L'indicateur de performance global • **Réussite financière**

À la base du soutien continu de la clientèle

Énoncé stratégique d'entreprise

FAC assurera son autonomie financière grâce à son bénéfice net et son efficience d'exploitation, afin d'appuyer encore plus le secteur agricole et la clientèle.

Mesures d'entreprise

Rendement des capitaux propres (RCP) : 2004-2005 : 10,74 %
2008-2009 : 12,49 %

Ratio de levier : 10:1 ou mieux

Ratio d'efficience : moins de 45 cents

Stratégies et cibles pour 2003-2004	Résultats
Exercer une gestion financière prudente • Réaliser un rendement des capitaux propres de 12,48 % • Ne pas dépasser un ratio de levier de 9,5:1 • Maintenir une mesure stratégique du risque de crédit du portefeuille inférieure à 70 • Améliorer le ratio d'efficience de la société pour l'établir à 43,1 %	• Le rendement des capitaux propres (RCP), une mesure de la rentabilité, s'est chiffré à 11,7 % en 2003-2004. • FAC est tenue par la loi d'avoir un ratio de levier maximum de 12:1. À la fin de l'exercice 2003-2004, le ratio de levier de FAC se chiffrait à 9,8:1, ce qui est légèrement supérieur à la cible. • La mesure stratégique du risque de crédit (MSRC) au portefeuille s'est établie à 59,5, ce qui est bien inférieur à la cible maximale de 70. • Le ratio d'efficience, qui représente l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour générer des revenus, s'est amélioré. Il est passé à 41,1 %, comparativement à 42,3 % à l'exercice précédent.
Améliorer l'exécution et l'intégration des stratégies • Mettre en œuvre la méthodologie uniformisée de gestion de projets pour les grandes stratégies d'entreprise • Établir un indice de notoriété du capital marque	• FAC a mis au point un processus de gestion du portefeuille de projets dans le but de gérer et de prioriser les projets d'entreprise. • Une étude sur le capital marque a été menée en 2003 afin de mesurer l'attitude des intervenants envers FAC. FAC a obtenu un pointage exceptionnel de 134, ce qui est bien au-dessus de la moyenne de 100.

Stratégies d'entreprise 2005-2009	Initiatives stratégiques 2004-2005	Mesures et cibles
Assurer une croissance autonome indépendante	• Mettre en œuvre des systèmes et des processus afin d'améliorer les analyses et les rapports de rentabilité • Diversifier les investisseurs et les sources de financement • Stabiliser le ratio d'efficience grâce à des gains en efficience à l'interne et la récompense des efforts à cet égard	• 2004-2005 : Amélioration des analyses et rapports de rentabilité • 2004-2005 : Maximisation des marges • 2004-2005 : Ratio d'efficience sous les 45 cents

L'indicateur de performance global • **Réussite financière**

À la base du soutien continu de la clientèle

Énoncé stratégique d'entreprise

FAC assurera son autonomie financière grâce à son bénéfice net et son efficience d'exploitation, afin d'appuyer encore plus le secteur agricole et la clientèle.

Mesures d'entreprise

Rendement des capitaux propres (RCP) : 2004-2005 : 10,74 %
2008-2009 : 12,49 %

Ratio de levier : 10:1 ou mieux

Ratio d'efficience : moins de 45 cents

Stratégies et cibles pour 2003-2004	Résultats
Exercer une gestion financière prudente • Réaliser un rendement des capitaux propres de 12,48 % • Ne pas dépasser un ratio de levier de 9,5:1 • Maintenir une mesure stratégique du risque de crédit du portefeuille inférieure à 70 • Améliorer le ratio d'efficience de la société pour l'établir à 43,1 %	• Le rendement des capitaux propres (RCP), une mesure de la rentabilité, s'est chiffré à 11,7 % en 2003-2004. • FAC est tenue par la loi d'avoir un ratio de levier maximum de 12:1. À la fin de l'exercice 2003-2004, le ratio de levier de FAC se chiffrait à 9,8:1, ce qui est légèrement supérieur à la cible. • La mesure stratégique du risque de crédit (MSRC) au portefeuille s'est établie à 59,5, ce qui est bien inférieur à la cible maximale de 70. • Le ratio d'efficience, qui représente l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour générer des revenus, s'est amélioré. Il est passé à 41,1 %, comparativement à 42,3 % à l'exercice précédent.
Améliorer l'exécution et l'intégration des stratégies • Mettre en œuvre la méthodologie uniformisée de gestion de projets pour les grandes stratégies d'entreprise • Établir un indice de notoriété du capital marque	• FAC a mis au point un processus de gestion du portefeuille de projets dans le but de gérer et de prioriser les projets d'entreprise. • Une étude sur le capital marque a été menée en 2003 afin de mesurer l'attitude des intervenants envers FAC. FAC a obtenu un pointage exceptionnel de 134, ce qui est bien au-dessus de la moyenne de 100.

Stratégies d'entreprise 2005-2009	Initiatives stratégiques 2004-2005	Mesures et cibles
Assurer une croissance autonome indépendante	• Mettre en œuvre des systèmes et des processus afin d'améliorer les analyses et les rapports de rentabilité • Diversifier les investisseurs et les sources de financement • Stabiliser le ratio d'efficience grâce à des gains en efficience à l'interne et la récompense des efforts à cet égard	• 2004-2005 : Amélioration des analyses et rapports de rentabilité • 2004-2005 : Maximisation des marges • 2004-2005 : Ratio d'efficience sous les 45 cents

Compte rendu analytique de la direction

Résumé

Le compte rendu analytique de la direction des résultats opérationnels et financiers de FAC donne à la direction un aperçu du rendement pendant l'exercice 2003-2004, des activités de gestion du risque et des perspectives pour 2004-2005. Il se divise en huit sections.

Objectifs, mesures et cibles

(page 42) résume les principales mesures et cibles qui sont prévues au plan d'entreprise et que la direction utilise pour évaluer le rendement financier et la réalisation des objectifs du personnel.

Croissance du portefeuille

(page 43) fournit une analyse du portefeuille et des décaissements par champ d'activité.

Qualité du crédit

(page 45) traite de la charge pour pertes sur créances, des prêts douteux et des arrérages et de la provision pour créances douteuses.

Rendement des capitaux propres

(page 46) analyse le rendement des capitaux propres, le bénéfice net, les intérêts créditeurs nets et le financement (par emprunts et par actions).

Efficience et contrôle des coûts

(page 48) porte sur le ratio d'efficience d'entreprise, sur les frais non-liés aux intérêts et sur les frais d'administration.

Services commerciaux

(page 48) fournit une vue d'ensemble des activités d'affaires de FAC qui ne font pas partie des services de base (de financement agricole) : Investissement FAC, AgExpert, *Agri-assurances* et *AgriSuccès*.

Gestion du risque à l'échelle de la société

(page 50) donne un aperçu du risque de crédit, du risque de marché et du risque opérationnel.

Principales conventions comptables

(page 57) traite en détail des conventions comptables auxquelles adhère FAC.

Avertissement relatif aux déclarations prospectives

Le compte rendu analytique de la direction contient des déclarations et des hypothèses prospectives qui sont fondées sur les meilleures estimations de la direction. Étant donné que, de nature, les déclarations prospectives exigent qu'on émette des hypothèses, elles sont sujettes aux risques inhérents et aux incertitudes. Il existe donc un risque important que les prévisions et autres déclarations prospectives ne se révèlent pas exactes, ce qui pourrait causer un écart important entre les résultats et les estimations. Au nombre des facteurs qui pourraient causer de tels écarts se trouvent la conjoncture générale de l'économie et du marché, notamment les fluctuations de taux d'intérêt.

Objectifs, mesures et cibles

Objectif directeur : la réussite financière

Pour continuer de servir ses clients et de soutenir l'industrie agricole, peu importe le cycle économique, FAC doit être financièrement viable. Elle doit disposer de ressources suffisantes pour résister aux fluctuations qui caractérisent l'industrie agricole, tout en continuant d'appuyer les clients, peu importe le cycle économique, et d'élargir sa gamme de produits financiers, qui comprend maintenant des services commerciaux.

Il est important de générer un taux de rendement pour demeurer financièrement autonome et financer la croissance future. Un cadre financier aide à déterminer un rendement adéquat. FAC bâtit sur une solide fondation. Elle assure sa viabilité grâce à de saines pratiques de gestion financière et du risque, à la diversification du portefeuille de prêts et à l'expansion de la gamme de produits.

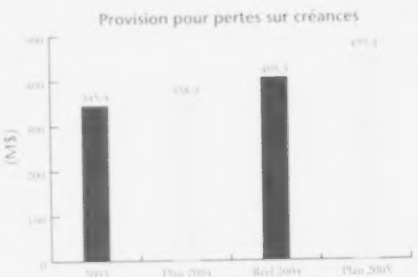
FAC a recours aux objectifs ci-dessous, et aux mesures qui y sont associées, pour surveiller sa viabilité financière, dans le but d'atteindre son objectif directeur.

Croissance du portefeuille

En 2003-2004, le portefeuille s'est accru de 1 236,8 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 14 p. 100 comparativement à l'exercice précédent. Cette hausse a été alimentée par des décaissements nets de 2 861,7 millions de dollars, mais contrebalancée par des remboursements anticipés de 573,2 millions de dollars et des remboursements de capital arrivant à échéance de 1 041,7 millions de dollars. Une analyse détaillée se trouve à la page 43.

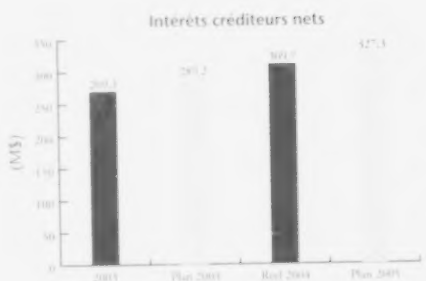
Qualité du crédit

En 2003-2004, la charge pour pertes sur créances a totalisé 84,0 millions de dollars, tandis que la provision générale pour pertes sur créances a atteint 405,3 millions de dollars. À l'heure actuelle, la provision compte pour 4,6 p. 100 du portefeuille de prêts à l'ouverture. Tant la charge que la provision sont plus élevées que par le passé, en raison de la croissance du portefeuille et des problèmes survenus dans le secteur agricole découlant de la maladie de la vache folle et de la sécheresse. Une analyse détaillée se trouve à la page 45.



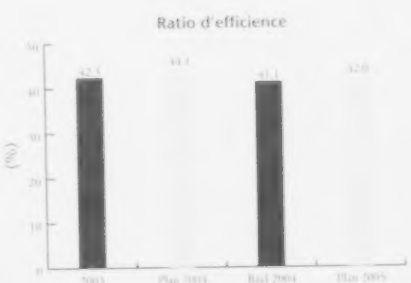
Rendement des capitaux propres

Ce sont les intérêts créditeurs nets qui alimentent les capitaux propres. En 2003-2004, les intérêts créditeurs nets ont totalisé 309,7 millions de dollars, ce qui constitue une hausse de 40,4 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'explique principalement par la croissance du portefeuille et les taux d'intérêt peu élevés. La marge sur le portefeuille s'est chiffrée à 3,18 p. 100, ce qui représente une augmentation de 4 points de base comparativement à l'exercice précédent et de 12 points de base par rapport au plan. Une analyse complète se trouve à la page 46.



Efficience et contrôle des coûts

En 2003-2004, les frais d'administration se sont élevés à 131,9 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 10,6 p. 100 seulement par rapport à l'exercice précédent, et ce, malgré une hausse de 15 p. 100 des intérêts créditeurs nets et une croissance de 14 p. 100 du portefeuille de prêts. Il en a résulté une amélioration de 1,2 p. 100 du ratio d'efficience, qui est passé à 41,1 p. 100. Une analyse complète se trouve à la page 48.



Croissance du portefeuille

Activités de prêt

En 2003-2004, le portefeuille de prêts s'est accru de 14,0 p. 100, pour s'établir à 10,0 milliards de dollars (8,8 milliards de dollars en 2002-2003). FAC a approuvé 3,4 milliards de dollars de prêts pendant l'exercice, comparativement à 3,1 milliards de dollars à l'exercice précédent. La croissance importante du portefeuille s'explique par ce qui précède, combiné à un taux de renouvellement des prêts arrivant à échéance de 96,5 p. 100 (97,3 % en 2002-2003).

Prêts par champ d'activité

Les activités de prêt de FAC sont réparties en trois champs, soit le financement agricole, l'agri-entreprise et les partenariats d'alliances. Bien que son mandat ait été élargi pour répondre aux besoins changeants de l'industrie agricole, FAC continue de faire sa priorité des producteurs primaires. Les prêts consentis aux producteurs primaires, tous champs d'activité confondus, ont totalisé 3,1 milliards de dollars, ou 90,2 p. 100 du total des prêts approuvés en 2003-2004, et comptent pour 90,5 p. 100 de l'ensemble du portefeuille de prêts de FAC au 31 mars 2004.

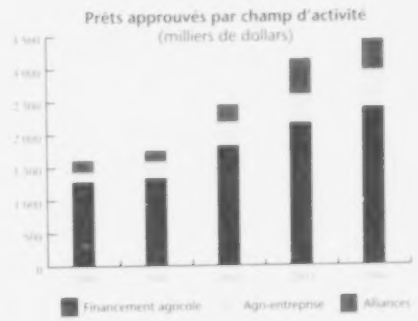
Financement agricole : *Regroupe les activités agricoles de base, notamment les cultures commerciales, fruitières et légumières, l'élevage de bovins, de porcs, d'ovins, de volailles et d'autres animaux, ainsi que la production laitière; comprend également les exploitations agricoles à valeur ajoutée dont la complexité et l'étendue des activités ne sont pas suffisantes pour les placer dans le volet de l'Agri-entreprise.*

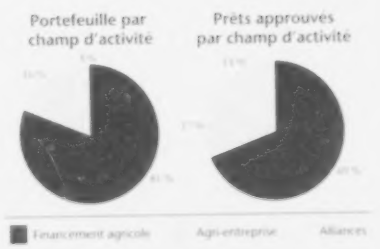
En 2003-2004, le volume des prêts consentis par le Financement agricole est passé de 2,2 milliards de dollars à 2,4 milliards de dollars, soit 69,8 p. 100 des prêts approuvés pendant l'exercice. Les prêts consentis aux producteurs primaires ont totalisé 98,4 p. 100 du total des prêts approuvés en Financement agricole en 2003-2004 et comptent pour 98,7 p. 100 de l'ensemble du portefeuille de prêts du Financement agricole au 31 mars 2004.

Agri-entreprise : *Comprend les exploitations en aval de la production primaire qui produisent, transportent, entreposent, distribuent, transforment ou créent de la valeur ajoutée et les exploitations en amont de la production primaire qui fournissent aux producteurs primaires du matériel et des services; comprend également les exploitations agricoles primaires dont les activités sont suffisamment complexes et étendues pour les placer dans le champ de l'Agri-entreprise.*

La valeur des prêts consentis par l'Agri-entreprise est passée de 436,9 millions de dollars en 2002-2003 à 566,1 millions de dollars en 2003-2004. Grâce aux conseils, à l'expertise et aux solutions financières offerts par FAC, ces clients ont réussi à élargir et à diversifier leurs activités dans les marchés cibles.

La société finance différents types d'entreprises liées à l'agriculture, tant du côté des intrants que de celui des extrants de la production primaire. Il peut s'agir d'entreprises œuvrant dans la fabrication d'aliments pour animaux, la transformation d'aliments ou la production de denrées agricoles secondaires. FAC a bien réussi à s'établir auprès de cette clientèle, tout en maintenant ses relations avec les agri-entrepreneurs primaires. Au cours de l'exercice, le nombre de prêts que l'Agri-entreprise a consentis aux agri-entrepreneurs primaires est passé de 41,2 p. 100, en 2002-2003, à 47,9 p. 100, en 2003-2004. Au 31 mars 2004, les prêts à des producteurs primaires représentaient 47,1 p. 100 du portefeuille de prêts de l'Agri-entreprise.





Alliances : *Relations établies entre FAC et d'autres institutions agricoles ou financières, afin de combiner l'expertise et d'élargir l'éventail de services offerts aux producteurs primaires.*

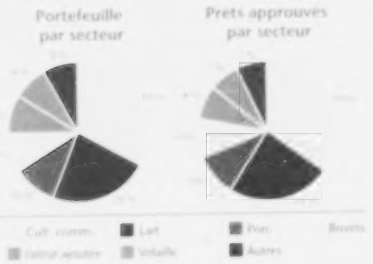
Au cours de l'exercice, la croissance du portefeuille de prêts des Alliances a ralenti. Le total des prêts approuvés est passé de 542,9 millions de dollars en 2002-2003 à 470,6 millions de dollars en 2003-2004. La baisse du nombre d'approbations dans le champ d'activité des Alliances s'explique en grande partie par la baisse du nombre de prêts dans le secteur des bovins, en raison de la maladie de la vache folle. Les prêts consentis aux producteurs primaires ont totalisé 99,7 p. 100 du total des prêts approuvés dans les cadre d'alliances. Au 31 mars 2004, les activités de prêt des Alliances visant les producteurs primaires comptaient pour 98,8 p. 100 du portefeuille de prêts des Alliances.

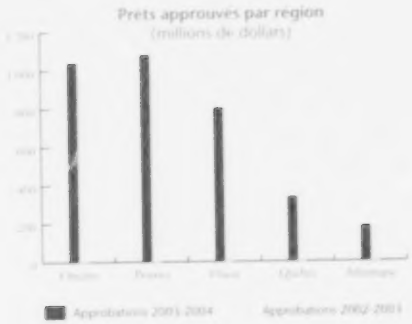
FAC conclut de nouvelles alliances innovatrices dans le but d'élargir l'éventail de ses services. Ces alliances lui permettent de servir le secteur agricole sans avoir pour autant de contact direct avec le client. Par exemple, FAC a conclu une alliance qui lui permet de fournir, par l'entremise du réseau de service de son partenaire, du financement pour l'achat d'intrants de culture. Les alliances existantes de FAC et celles qu'elle établira prendront de plus en plus d'importance dans les années à venir.

Prêts par secteur

FAC prête à tous les secteurs de l'industrie agricole canadienne, qu'elle regroupe en sept catégories principales. Étant donné les cycles et les fluctuations économiques que connaissent les différents secteurs, la répartition des prêts de FAC dans ces catégories est essentielle à la gestion saine du risque et à de solides résultats financiers.

Le portefeuille de prêts de tous les secteurs est demeuré relativement stable malgré une répartition légèrement différente des prêts par rapport à l'exercice précédent. En termes de pourcentage du total des prêts approuvés, les cultures commerciales et les autres secteurs ont connu une hausse respective de 3,4 p. 100 et de 1,5 p. 100, tandis que le secteur des bovins a enregistré une baisse de 3,9 p. 100. Cette baisse est attribuable à une demande moins forte dans le secteur bovins, en raison de la crise entourant la maladie de la vache folle. La part du portefeuille de prêts composée des deux principaux secteurs agricoles, soit les cultures commerciales et le lait, est demeurée stable à 56,3 p. 100.



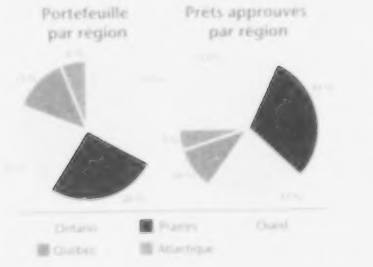


Prêts par région géographique

FAC possède des bureaux dans une centaine de communautés rurales à la grandeur du Canada. Sa présence d'un océan à l'autre favorise la répartition géographique du portefeuille, laquelle est nécessaire à la réduction du risque de portefeuille.

La valeur en dollars des prêts approuvés dans la plupart des régions a augmenté par rapport à l'exercice précédent. Ce sont les régions des Prairies et de l'Ouest qui ont connu les hausses les plus marquées, soit de 98,7 millions de dollars et de 58,5 millions de dollars respectivement. Tant dans la région des Prairies que dans celle de l'Ouest, les plus fortes hausses ont été enregistrées dans les secteurs des cultures commerciales et du lait.

La croissance globale du portefeuille de prêts de 14,0 p. 100, en 2003-2004, est surtout attribuable à la hausse marquée dans l'Ouest (18,9 p. 100) et en Ontario (15,4 p. 100), résultat d'une croissance dans les secteurs du lait, des cultures et des autres industries dans ces régions.



Qualité du crédit

Charge pour pertes sur créances

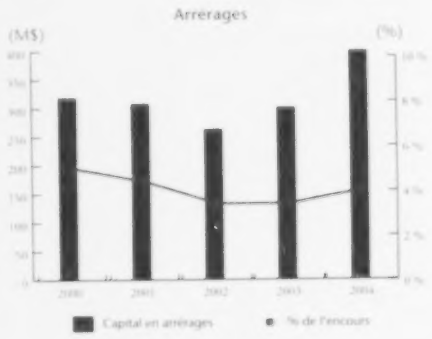
La charge pour pertes sur créances correspond à l'imputation, à l'état des résultats, d'un montant nécessaire pour ramener la provision pour pertes sur créances à un niveau jugé approprié par la direction.

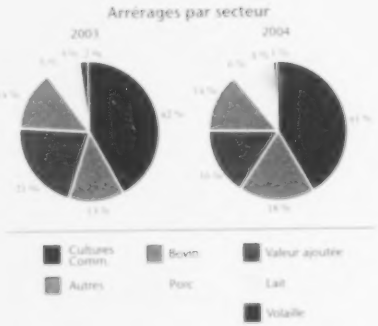
La charge pour pertes sur créances est passée de 67,2 millions de dollars en 2002-2003 à 84,0 millions de dollars en 2003-2004, résultat de la croissance du portefeuille de prêts, de la hausse du nombre de prêts douteux et de la conjoncture difficile dans certains secteurs du portefeuille. La charge pour pertes sur créances devrait se situer au niveau actuel ou plus haut, en raison des risques de crédit associés à la croissance du portefeuille.

Prêts douteux et arrérages

Un prêt est classé dans la catégorie des prêts douteux lorsque, de l'avis de la direction, il n'existe pas de certitude raisonnable de percevoir un jour le montant du capital et des intérêts. Les arrérages se définissent comme tous les montants en retard qui sont supérieurs à 500 $.

Les arrérages sont passés de 31,2 millions de dollars en 2002-2003 à 39,9 millions de dollars en 2003-2004 et le solde de capital des prêts en arrérages, exprimé en pourcentage de l'encours des prêts, a augmenté de 0,6 p. 100 pour s'établir à 4,0 p. 100 à l'exercice 2002-2003. À la fin de l'exercice 2003-2004, le solde des prêts douteux totalisait 205,3 millions de dollars comparativement à 142,9 millions de dollars à l'exercice précédent. Les prêts douteux, exprimés en pourcentage de l'encours des prêts à la fin de l'exercice, sont passés de 1,6 p. 100, à l'exercice précédent, à 2,0 p. 100. La légère hausse enregistrée sur le plan des arrérages et des prêts douteux reflète les événements survenus dans le contexte agricole, notamment la maladie de la vache folle, la sécheresse et la vigueur du dollar canadien. FAC fait un suivi continu des prêts en arrérages, afin d'identifier ceux qui risquent de devenir des prêts douteux, et aide proactivement les clients qui traversent des périodes difficiles.





Provision pour pertes sur créances

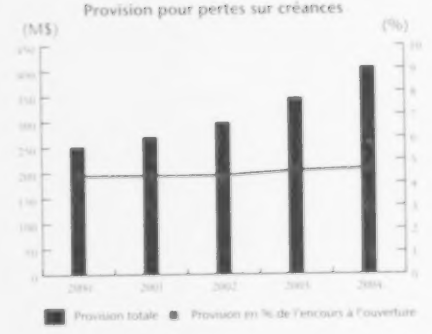
La provision pour pertes sur créances est la meilleure estimation, par la direction, des pertes probables auxquelles donnera lieu le portefeuille de prêts (voir une description plus détaillée à la note 2 des états financiers).

La provision pour pertes sur créances comprend trois composantes.

Spécifique – La composante spécifique sert à établir les pertes probables sur des prêts particuliers qui sont devenus des prêts douteux.

Générale affectée – La meilleure estimation, par la direction, des risques de pertes inhérents au portefeuille, relativement aux prêts dont le caractère douteux n'a pas encore été établi avec certitude. Le montant affecté est fondé sur l'identification, au moyen du Système de pointage et de tarification du risque (SPTR) de la société, des prêts qui manifestent une certaine détérioration de la qualité du crédit.

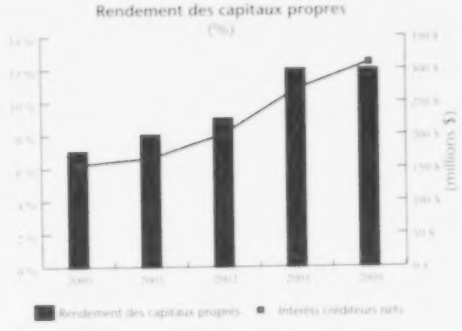
Générale non affectée – La composante non affectée tient compte des événements et de l'évolution de la conjoncture, ainsi que des tendances économiques générales, pour prévoir les pertes au portefeuille de prêts qui ne se sont pas encore manifestées dans des prêts particuliers. Cette provision couvre également les risques liés aux modèles et aux estimations. Elle ne reflète pas les pertes futures et ne tient pas lieu de provision de rechange.



Étant donné la forte croissance du portefeuille, la provision pour pertes sur créances réelle a été augmentée de 17,3 p. 100, pour la faire passer à 405,3 millions de dollars (345,4 millions de dollars en 2002-2003). La provision pour pertes sur créances, exprimée en pourcentage du portefeuille de prêts, a elle aussi été augmentée à 4,6 p. 100, comparativement à 4,5 p. 100 à l'exercice précédent. Afin de limiter les pertes sur créances tout en continuant à répondre aux besoins futurs de l'industrie agricole, FAC continuera de déployer tous les efforts possibles pour travailler proactivement avec les clients dans le but de mettre au point des solutions flexibles qui les aideront à traverser les périodes difficiles.

Rendement des capitaux propres

Le rendement des capitaux propres est un bon indicateur de la capacité de FAC de générer un rendement suffisant pour être en mesure d'offrir les programmes et produits nécessaires à l'atteinte de son objectif directeur. En 2003-2004, le rendement des capitaux propres a baissé : de 12,2 p. 100 en 2002-2003, il est passé à 11,7 p. 100. Il s'agit d'une baisse de 0,5 p. 100 par rapport au plan, qui s'explique principalement par l'augmentation de la charge pour pertes sur créances.



Bénéfice net

Le bénéfice net de l'exercice s'est accru de 8,6 p. 100 pour s'établir à 105,1 millions de dollars, comparativement à 96,8 millions de dollars à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à la hausse des intérêts créditeurs nets, laquelle découle de la croissance du portefeuille. Le bénéfice net permet à FAC de jouer un rôle de soutien encore plus important au chapitre de la croissance de l'industrie agricole, puisque tous les bénéfices sont réinvestis dans l'agriculture par le biais du financement de la croissance du portefeuille et du développement de nouveaux produits, programmes et services commerciaux.

Intérêts créditeurs nets

Les intérêts créditeurs nets correspondent à l'écart entre les intérêts gagnés sur l'actif (prêts et valeurs) et les intérêts débiteurs sur les emprunts.

De 269,3 millions de dollars en 2002-2003, les intérêts créditeurs nets se sont établis à 309,7 millions de dollars en 2003-2004, pour une augmentation totale de 15,0 p. 100. L'augmentation s'explique principalement par les facteurs suivants :

- La croissance du portefeuille – En 2003-2004, le portefeuille de prêts a augmenté de 1,2 milliard de dollars par rapport à 2002-2003, ce qui a généré 31,3 millions de dollars de plus en intérêts créditeurs nets.
- La fluctuation des taux d'intérêt – Les intérêts débiteurs inférieurs ont nettement compensé la baisse des intérêts créditeurs, ce qui a fait augmenter les intérêts créditeurs nets de 9,1 millions de dollars.

Intérêts créditeurs nets et marge d'intérêt nette

	2004	2003
	(millions de dollars)	
Intérêts créditeurs	617,4 $	558,2 $
Intérêts débiteurs	307,7	288,8
Intérêts créditeurs nets	309,7	269,3
Actif total moyen	9 748,5 $	8 567,7 $
Marge d'intérêt nette	3,18 %	3,14 %
Écart annuel des intérêts créditeurs nets en raison :		
d'une hausse du volume	31,3 $	35,2 $
d'une variation des taux	9,1	32,9
Écart total des intérêts créditeurs nets	40,4 $	68,1 $

Marge d'intérêt nette

	Solde quotidien moyen 2004	Taux
	(millions de dollars)	
Actif productif		
Solde de capital – prêts à taux fixe	4 424,79 $	7,35 %
Solde de capital – prêts à taux variable	4 865,9	5,46 %
Placements	469,4	2,82 %
Total de l'actif productif	9 760,0 $	6,33 %
Total du passif productif d'intérêt	8 641,5	3,48 %
Total du différentiel de taux		2,85 %
Impact du financement par actions	1 118,5 $	0,33 %
Marge d'intérêt nette		3,18 %

La marge d'intérêt nette représente les intérêts créditeurs nets exprimés en pourcentage de l'actif total moyen. Elle couvre les risques de crédit et les frais d'administration et génère un bénéfice net suffisant pour permettre à la société de demeurer financièrement viable et de continuer à appuyer l'agriculture.

Activités de financement

FAC recueille des fonds par le biais de divers programmes d'emprunt sur les marchés financiers canadiens et internationaux. Ses sources de financement à court, moyen et long terme comprennent les programmes ci-dessous.

- Programme de papier commercial canadien
- Programme d'obligations à moyen et long terme canadien (OMT)
- Programme d'euro-papier commercial
- Programme d'euro-obligations à moyen terme (EOMT)

Financement à court terme

Le financement à court terme est constitué d'emprunts dont la durée est inférieure à un an. Ces emprunts sont effectués dans le cadre des programmes canadien et européen de papier commercial, mais aussi dans le cadre des programmes d'OMT et d'EOMT si l'échéance est inférieure à un an.

Au 31 mars 2004, l'encours des emprunts à court terme s'élevait à 2,1 milliards de dollars, alors qu'il était de 1,5 milliard de dollars au 31 mars 2003. Le nombre d'emprunts à court terme a été augmenté afin de refléter davantage la croissance observée dans le domaine des prêts hypothécaires à taux variable.

Financement à moyen et long terme

Le financement à moyen et long terme est constitué de tous les emprunts dont la durée est supérieure à un an, ce qui comprend tous les emprunts effectués dans le cadre des programmes d'OMT et d'EOMT dont l'échéance est supérieure à un an.

Au cours de l'exercice 2003-2004, FAC a effectué des emprunts à moyen et long terme pour une valeur totale de 3,2 milliards de dollars, soit une hausse par rapport à 2,9 milliards de dollars en 2002-2003. Cette hausse est attribuable au niveau plus élevé d'emprunts étant arrivés à échéance durant l'exercice, à l'émission accrue d'obligations structurées et à la croissance du portefeuille. En 2003-2004, FAC a émis 2,8 milliards de dollars d'obligations à moyen et long terme (OMT) sur le marché intérieur des obligations sous diverses formes, notamment des instruments au détail, institutionnels et structurés. FAC a également émis 373,9 millions de dollars d'obligations sur le marché des euro-obligations à moyen terme (EOMT), une baisse par rapport aux 491,4 millions de dollars émis en 2002-2003.

Les titres émis par FAC constituent des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada. En 2003-2004, Moody's Investors Service et Standard & Poor's n'ont pas modifié la cote de crédit de FAC. Voici les détails des cotes de crédit de FAC au 31 mars 2004.

	Dette intérieure		Dette étrangère	
	Long terme	Court terme	Long terme	Court terme
Moody's	Aaa	P1	Aaa	P-1
Standard & Poor's	AAA	A-1+	AAA	A-1+

FAC saisit continuellement des occasions qui lui permettront de diversifier ses sources de financement et d'avoir accès à de nouvelles sources rentables de fonds sur les marchés financiers. De telles initiatives sont établies conformément au document du ministre des Finances intitulé *Lignes directrices sur les programmes d'emprunt des sociétés d'État.*

Capital investi

L'actif brut de FAC se chiffre à 10 619,6 millions de dollars, montant qui comprend des capitaux propres et des provisions de 1 353,1 millions de dollars. À un tel niveau de capital investi, le financement de la dette à l'externe n'est pas nécessaire pour 12,7 p. 100 de l'actif (12,7 p. 100 en 2002-2003).

Capital investi

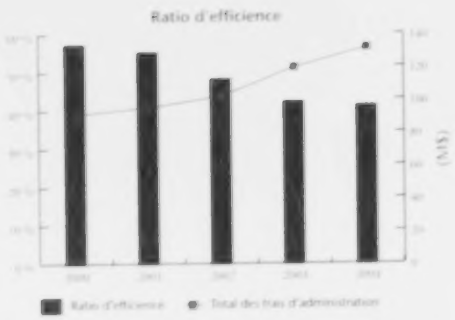
	2004	2003	2002
	(millions de dollars)		
Avoir :			
Capital	507,7	507,7	507,7
Bénéfices non répartis	440,1	335,1	238,2
Total partiel	947,8	842,8	745,9
Provisions	405,3	345,5	297,3
Total du capital investi	1 353,1	1 188,3	1 043,2

Efficience et contrôle des coûts

Ratio d'efficience

Le ratio d'efficience mesure le pourcentage de chaque dollar gagné en intérêts créditeurs nets, qui est dépensé en frais d'exploitation.

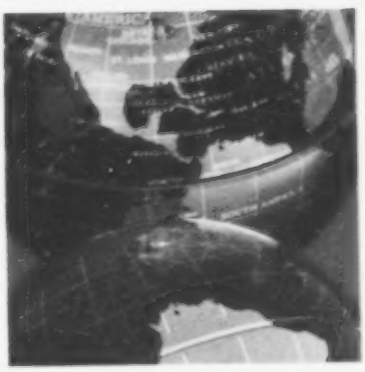
Malgré l'augmentation de 15,0 p. 100 des intérêts créditeurs nets, les frais d'administration n'ont augmenté que de 10,6 p. 100, passant de 119,3 millions de dollars en 2002-2003 à 131,9 millions de dollars. Il en résulte une amélioration du ratio d'efficience, qui passe de 42,3 p. 100 en 2002-2003 à 41,1 p. 100 en 2003-2004. Ce ratio représente l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour dégager un bénéfice.



FAC a mis des systèmes en place pour accroître et miser sur l'expertise agricole du personnel et maintenir les niveaux de service élevés, tout en assurant l'efficience de ses processus. FAC s'est engagée à offrir aux agriculteurs des produits et services qui contribuent à leur réussite tout au long du cycle de vie de leur exploitation. À cette fin, elle :

- améliore constamment la prestation des produits et des services;
- adopte de nouveaux modes de prestation, dont Internet, afin d'améliorer le service à la clientèle, et
- cherche continuellement à améliorer la qualité.

L'amélioration du ratio d'efficience reflète les avantages découlant des initiatives stratégiques que FAC a instituées en 2003-2004 et pendant les exercices précédents. Parce qu'elle a fait de la reconception et de l'amélioration des processus une priorité, la société a réussi à optimiser l'utilisation de ses ressources. Les gains en efficience obtenus lui permettent de soutenir la croissance du portefeuille de prêts et d'améliorer le soutien des produits, du développement des marchés et du service à la clientèle.



Services commerciaux

Aperçu

FAC a mis en place plusieurs initiatives qui visent à appuyer le secteur agricole et qui rayonnent au-delà de ses activités de prêt de base.

Investissement FAC

Investissement FAC est le fonds de capital-risque créé par FAC en 2002-2003 pour tenter de répondre au besoin pressant de capital-risque nécessaire à la croissance de l'industrie agricole.

Investissement FAC a fait des progrès remarquables pendant l'exercice 2003-2004. La division de FAC s'est établie en tant que chef de file du financement sous forme de capital et de dette mezzanine aux agri-entreprises canadiennes. Jusqu'ici, elle a étudié plus de 400 plans d'affaires provenant de toutes les régions du pays et de secteurs variés, de la transformation alimentaire à la biotechnologie agricole. Investissement FAC compte un bureau à Saint-Hyacinthe (Québec) et un total de cinq professionnels en placement à temps plein.

Le fonds a conclu six transactions au cours de l'exercice, pour un placement total de 11,7 millions de dollars (plan de 2004-2005 : 25 millions de dollars). Le capital investi par Investissement FAC a attiré d'autres investisseurs de capital-risque et de souscriptions privées des quatre coins du Canada, qui ont coinvesti 20,6 millions de dollars supplémentaires. Les placements se divisent parmi les secteurs suivants : trois dans la biotechnologie agricole, un dans la biomasse agricole, un dans la fabrication d'équipement à valeur ajoutée et un dans l'approvisionnement agricole et industriel. Les placements ont été faits en Ontario, dans les Prairies et dans l'Ouest. Les activités d'Investissement FAC facilitent l'accès des agri-entreprises canadiennes à du capital. Investissement FAC continue de rehausser le profil du secteur de l'agri-entreprise auprès des capital-risqueurs canadiens et des institutions financières.

AgExpert

En 2002-2003, FAC a fait l'acquisition de la totalité des actions ordinaires en circulation de la société Settler Computer Technologies Inc. L'acquisition a conféré à FAC les droits sur les logiciels AgExpert, le chef de file des logiciels agricoles canadiens de pointe.

Depuis l'acquisition, en octobre 2002, FAC s'emploie à perfectionner les logiciels pour pouvoir les appliquer à la grandeur du secteur agricole canadien, à en améliorer la plateforme technique, à leur donner l'empreinte de la marque FAC et à leur conférer des fonctionnalités bilingues. Le lancement des logiciels améliorés, *Analyste* AgExpert et *Gestionnaire* AgExpert, a eu lieu à la fin de l'exercice 2003-2004. Les logiciels ont généré des recettes brutes de 1,2 million de dollars. Le volume de ventes s'est révélé inférieur au plan étant donné le lancement tardif des produits améliorés. Selon les prévisions, les ventes de logiciel devraient atteindre 1,4 million de dollars en 2004-2005, comparativement à 0,4 million de dollars en 2003-2004. Les ventes brutes devraient se chiffrer à 2,4 millions de dollars en 2004-2005. FAC prévoit que de telles hausses seront possibles à mesure qu'AgExpert gagnera en popularité sur le marché grâce à la notoriété de la marque de FAC et à son réseau de distribution.

Au nombre des avantages clés d'AgExpert se trouvent la pertinence continue du produit aux besoins particuliers à l'agriculture, notamment le nouveau *Programme canadien de stabilisation du revenu agricole* (PCSRA), et les initiatives émergentes liées à la production salubre de denrées agricoles. L'élargissement du réseau de distribution, par l'intermédiaire des bureaux de campagne de FAC et des influenceurs de l'industrie, favorisera l'accroissement de la part de marché et des revenus.

Agri-assurances

FAC offre une assurance-vie collective du créancier depuis 1960. Au cours des 18 derniers mois, FAC a travaillé à l'amélioration de son régime de base d'assurance-vie et d'assurance-accidents et l'a relancé sous le nom *Agri-assurances*. Le régime a fait l'objet d'un nouveau lancement afin d'en réduire le risque, de réduire les primes, de l'aligner sur les normes de l'industrie et d'en simplifier les processus. De nouveaux régimes ont également été créés afin de répondre aux besoins de consommateurs de produits d'assurance de créneaux. *Agri-assurances* permet à FAC d'offrir à ses clients une protection et une stratégie d'atténuation du risque pour les familles agricoles et pour elle.

À l'heure actuelle, FAC offre un régime d'assurance collective du créancier par l'entremise de la Sun Life du Canada, Compagnie d'Assurance-Vie. La Sun Life assure le solde impayé du prêt, jusqu'à concurrence d'un maximum de 1,5 million de dollars par client. À la fin de 2003-2004, l'encours de protection offerte se chiffrait à 3,4 milliards de dollars comparativement à 3,1 milliards à la fin de 2002-2003. Le montant total de nouvelles assurances souscrites au cours de l'exercice s'élevait à 464 millions de dollars par rapport à 491 millions de dollars en 2002-2003. FAC tire un revenu du régime, sous forme de frais d'administration. Les recettes brutes gagnées par FAC grâce au régime d'*Agri-assurances* ont atteint 1,9 million de dollars en 2003-2004, une augmentation de 0,1 million de dollars comparativement à 2002-2003.

AgriSuccès

Dans le cadre de son objectif directeur visant à appuyer l'agriculture canadienne, FAC, en partenariat avec le *Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole* (CCGEA), a lancé une gamme complète d'ateliers d'information et de formations à la gestion qu'elle a nommée *AgriSuccès*. Les recherches de FAC ont révélé que les clients, peu importe l'étape du cycle de vie de leur entreprise, ont besoin d'aide pour adopter des pratiques efficaces de gestion agricole. Ces recherches mettaient également en lumière un besoin important de formation avancée en gestion chez les producteurs. FAC a déployé des efforts concertés pour combler les lacunes. C'est ainsi qu'elle a mis au point, puis mis en œuvre des programmes qui traitent de l'ensemble des questions de gestion agricole. De concert avec des partenaires de l'industrie, FAC offre ces programmes de perfectionnement professionnel sous la bannière *AgriSuccès*.

Il s'agit d'un programme offert dans le but d'appuyer et de mettre en valeur l'agriculture canadienne, même si le rendement financier direct sera sans doute inférieur à l'investissement annuel. Les coûts associés à l'élaboration et à la prestation des programmes se sont chiffrés à 0,4 million de dollars. En 2003-2004, le revenu total tiré d'*AgriSuccès* s'est élevé à 41 000 $.

Un total de 1 425 personnes ont participé aux ateliers *AgriSuccès* qui ont eu lieu aux quatre coins du pays.

Gestion du risque à l'échelle de la société

Faits saillants

- En 2003-2004, la Gestion intégrée du risque a conduit à bon terme un processus exhaustif visant à identifier et à décrire les risques particuliers à la société.
- L'amélioration et la mise à l'épreuve continues de sa vision du portefeuille et de sa stratégie de diversification du portefeuille ont permis à FAC de mieux comprendre son risque de crédit quantifié.
- Les vérifications internes se veulent une évaluation indépendante à l'intention de la direction des processus d'affaires de la société, des contrôles internes et des stratégies d'atténuation du risque.

Survol

La gestion du risque est essentielle à la protection des clients, des intérêts d'affaires et de la viabilité financière de FAC. À titre d'institution financière autonome et d'organisme responsable de fonds publics, la société est exposée à différents types de risques.

La priorité du Conseil d'administration et de la haute direction est le risque stratégique. L'échec de la mise en œuvre d'une stratégie permettant à FAC de répondre aux besoins de l'industrie agricole ou des intervenants du secteur peut nuire énormément à ses affaires. Par ailleurs, l'absence d'une stratégie d'affaires globale appropriée peut compromettre les efforts d'atténuation du risque de la société.

La stratégie globale de FAC traite de trois types particuliers de risque d'entreprise : le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de marché.

Risque de crédit

Le risque de perte financière qui découle de l'inexécution, par une contrepartie, de ses obligations financières envers FAC. Ce type de risque comprend :

- le risque de défaut de prêt par un emprunteur et les pertes associées;
- le risque d'inexécution par d'autres contreparties des dispositions contractuelles les unissant à FAC.

Le risque de crédit de FAC est inhérent à son portefeuille de prêts et à ses programmes de financement et d'investissement.

Risque opérationnel

Tous les risques inhérents aux activités opérationnelles de FAC :

- contrôles et conformité
- politiques, procédures et processus
- activités frauduleuses ou non autorisées
- technologie de l'information
- cyberaffaires
- activités nouvelles ou non éprouvées

Risque de marché

Le risque de perte financière qui résulte d'une variation défavorable des facteurs de marché sous-jacents, dont la fluctuation des taux d'intérêt.

Gestion intégrée du risque

La Gestion intégrée du risque (GIR) aide FAC à équilibrer ses pratiques de prise de risque et de gestion du risque dans le contexte de l'atteinte de ses objectifs d'affaires. Elle crée une compréhension commune du risque, plus particulièrement de l'interdépendance des risques et du besoin d'assurer la gestion du risque à tous les niveaux et dans toutes les activités de FAC. La GIR fournit un cadre d'identification, d'évaluation et d'action préventive pour gérer le risque et tirer parti des occasions. Elle donne à FAC les moyens d'identifier tous les aspects du risque et d'intégrer l'évaluation du risque à ses processus de planification et de prise de décision.

En 2003-2004, la Gestion intégrée du risque a conduit à bon terme un processus exhaustif visant à identifier et à décrire les risques particuliers à la société. Les secteurs fonctionnels touchés par le risque ont été identifiés et une cote de gravité du risque pour la société et de probabilité qu'il se produise ont permis de faire une évaluation qualitative et quantitative.

Gestion intégrée du risque

Processus global de la société qui traite les risques d'entreprise de façon intégrée afin d'optimiser le produit des activités comportant un risque.

Objectifs de GIR

- Intégrer l'analyse de la gestion du risque au processus de planification stratégique.
- Intégrer la gestion du risque à la prise de décisions quotidiennes, et ce, à tous les niveaux de FAC.
- Faciliter l'évaluation des risques importants que la direction identifie régulièrement et instaurer des processus de gestion, de mesure et de rapport.
- Familiariser les membres du Conseil d'administration et les intervenants avec les pratiques de gestion du risque de FAC.

Responsabilité de la gestion du risque

La gestion de tous les risques auxquels FAC fait face n'incombe pas à une seule division ou unité de la société. La responsabilité de gérer un type de risque précis revient à la division ou à l'équipe qui possède l'expertise nécessaire pour s'en acquitter. La gestion du risque compte les secteurs fonctionnels suivants :

- Les bureaux de campagne se chargent de la gestion du risque avec le personnel formé pour pouvoir traiter les aspects de la gestion du risque de crédit et du risque opérationnel qui les concernent tout particulièrement.
- La Division de la Gestion du risque gère le risque de crédit sur le plan de la transaction. Le groupe chargé de la politique de crédit examine et gère les politiques de prêt, communique tout changement de politique au personnel et veille à ce que les politiques de crédit de FAC assurent un équilibre approprié entre la souplesse et l'atténuation du risque. Les Centres de gestion du risque sont responsables de la délégation des pouvoirs, de l'autorisation du crédit et des politiques et processus de suivi des clients et des prêts. Les Services d'évaluation sont chargés d'effectuer des recherches sur les ventes de biens-fonds, de maintenir des données-repères sur la valeur des terres agricoles et d'évaluer les garanties immobilières de FAC en portant une attention particulière aux entreprises spécialisées et aux agri-entreprises. La Division du crédit spécial est chargée de traiter les comptes de clients en difficulté.
- La Gestion du portefeuille évalue le risque de crédit sur le plan agrégé. Elle est chargée de fournir des outils et des modèles de gestion du risque pour quantifier les provisions pour pertes sur créances et pour pertes pour insolvabilité. La Gestion du portefeuille surveille le contexte agro-alimentaire pour faire en sorte que les politiques de prêt, les activités et les prix de FAC soient appropriés. Par ailleurs, l'orientation du groupe est guidée par l'énoncé de vision du portefeuille qui a été approuvé par le Conseil et mis en œuvre à l'aide du Modèle stratégique du risque de crédit (MSRC), du plan de diversification du portefeuille, du système de pointage et de tarification du risque (SPTR) et du Plan national d'expansion des affaires des Opérations.
- La Trésorerie gère les activités de financement et est responsable de l'atténuation des risques qui y sont associés, tels que le risque de liquidité, le risque d'intérêt, le risque de change, le risque de base, le risque de remboursement anticipé, le risque d'engagement et le risque de crédit lié aux instruments dérivés. Le Comité de la gestion de l'actif et du passif (CGAP) est un organisme de la haute direction qui supervise la gestion des risques par la Trésorerie. Le trésorier en fait rapport au Conseil d'administration tous les trimestres.
- Les Services administratifs ont la responsabilité de gérer les risques associés aux installations, à la sécurité du personnel, aux polices d'assurance, à la préparation aux situations d'urgence et à une foule d'autres aspects liés à la planification de la continuité des activités.
- Il incombe à la Division de la technologie de l'information de gérer les risques liés aux systèmes informatiques, à l'intégrité des données, à la reprise des activités après une catastrophe et aux services informatiques.
- La Vérification est chargée de veiller au respect des politiques de gestion du risque de FAC et de faire rapport régulièrement sur diverses questions touchant à la gestion du risque. Elle aide à la gestion du risque de crédit grâce à son programme de vérification des opérations de campagne; à la gestion du risque opérationnel par le biais de son programme d'évaluation des contrôles internes et de ses programmes de vérification fonctionnelle et de la TI, et finalement à la gestion du risque par l'entremise d'un examen annuel des opérations de Trésorerie.
- La gestion des risques associés aux modifications de lois, aux litiges impliquant FAC et à la confidentialité des renseignements des clients et des employés revient à l'avocat-conseil et chef de la protection des renseignements personnels.
- La Gestion intégrée du risque relève du bureau du PDG. Elle brosse un tableau exhaustif du risque à la grandeur de l'organisation.

Risque de crédit

L'amélioration et la mise à l'épreuve continues de sa vision du portefeuille et de son plan de diversification du portefeuille ont permis à FAC de mieux comprendre son risque de crédit quantifié. Bien que son portefeuille soit composé essentiellement de prêts à l'industrie agricole, la société peut réduire le risque de crédit en diversifiant ses activités de prêt par secteur de production, par champ d'activité et par région. Afin d'être en mesure de remplir sa mission de mettre en valeur le secteur rural canadien par la prestation de services financiers et commerciaux aux fermes familiales et aux agri-entreprises et de réaliser son objectif directeur de réussite financière, FAC doit équilibrer judicieusement son bénéfice net (sa rentabilité) et le risque (la volatilité du bénéfice net). L'énoncé de vision du portefeuille de la page 53 explique la relation entre ces deux éléments.

« FAC a pour vision que son portefeuille affiche un rendement suffisant pour générer le bénéfice net voulu, dans les limites d'une fourchette de volatilité acceptable. Le bénéfice net voulu soutiendra la croissance du portefeuille et permettra ainsi à FAC de réaliser sa mission dans une économie agricole en croissance. »

La Division du marketing et de la gestion du portefeuille de FAC a recours aux outils et systèmes ci-après pour gérer le portefeuille. Chaque année, des cibles numériques associées à ces outils sont établies pour favoriser la réalisation de la vision du portefeuille. De nombreux modèles, études, validations et interprétations appuient les cibles fixées pour chaque outil.

Le modèle stratégique de risque de crédit (MSRC) mesure le risque présent dans les différents groupes (concentrations) de prêts du portefeuille, par champ d'activité, secteur, région géographique et position de risque du client.

Le plan de diversification du portefeuille est un processus qui détermine la composition optimale du portefeuille pour un horizon de cinq exercices, grâce à un équilibre entre la rentabilité et le risque.

Le Système de pointage et de tarification du risque (SPTR) est une carte de pointage comportementale qui sert de système d'évaluation du crédit à FAC. Il sert également à s'assurer que la tarification des taux d'intérêt est adéquate pour couvrir le coût du financement, le risque, les coûts d'exploitation et le profit prévu.

La provision pour pertes renvoie au poste du bilan « provision pour pertes sur créances ». Il s'agit d'un processus important pour mesurer les résultats sur le plan de la gestion du crédit et protéger les capitaux propres de FAC.

Les résultats du MSRC confirment un risque de crédit géré en 2003-2004

Le MSRC mesure le risque présent dans le portefeuille. Il fait d'abord un total des prêts particuliers (risque de transaction), puis détermine les risques de superposition des groupes (concentrations) de prêts par champ d'activité, secteur, région géographique et position de risque du client. Trois fourchettes de risque ont été établies; chacune correspond à une stratégie de risque de crédit.

- Prudente (maximise la qualité du portefeuille)
- Gérée (équilibre la qualité et la croissance du portefeuille)
- Dynamique (maximise la croissance)

La société s'est donnée pour cible un pointage de stratégie de risque de crédit « gérée ».

Dans les trois catégories (de transaction, intrinsèque et de concentration), le risque a été évalué comme étant modéré, ce qui entraîne une stratégie de risque de crédit globale gérée.

Ces résultats révèlent une position de risque de crédit qui s'est maintenue au cours des cinq derniers exercices et témoignent de la bonne gestion du risque de crédit.

Au cours de l'exercice, la Division de la gestion du risque a mis en œuvre les recommandations découlant d'un examen approfondi de ses processus de base. Les changements visent à rehausser l'efficience des processus et améliorer les techniques d'atténuation du risque. Voici deux exemples d'initiatives entreprises pendant l'exercice : le remaniement complet du *Manuel des opérations de prêt* en version électronique, ce qui a permis d'en améliorer la clarté, l'uniformité et l'efficacité pour les utilisateurs, et le lancement d'*Analyste financier*, un outil d'analyse financière de Moody's pour les prêts aux agri-entreprises. Cet outil permet une analyse plus approfondie des demandes de prêt d'Agri-entreprise qui sont habituellement plus complexes.

En matière d'environnement, FAC fait des efforts continus pour s'assurer d'identifier adéquatement les risques et les atténuer. Dans cette optique, elle a créé un poste dont les fonctions visent exclusivement les questions environnementales. Le nombre d'activités de formation à cet égard s'est en outre multiplié, afin d'outiller les membres du personnel relativement au risque environnemental. FAC collabore par ailleurs avec les dirigeants de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale à la législation fédérale récente, dans le but de respecter le sens des lois et de s'attaquer aux enjeux environnementaux le plus efficacement possible.

Diversification du portefeuille

Le système agricole et agro-alimentaire canadien a affronté des difficultés de taille au cours de la dernière année. Du coup, FAC a elle aussi été touchée par l'impact des événements sur les clients. En effet, ces événements se traduisent souvent par un changement sur le plan de la capacité de remboursement, de la valeur de l'actif et des occasions de croissance de l'exploitation.

Dans le but de gérer le risque potentiel lié à l'industrie, FAC a arrêté un plan de diversification de son portefeuille. Il s'agit d'un vaste plan qui détermine la composition optimale du portefeuille pour cinq exercices et qui repose sur l'équilibre entre la rentabilité et le risque. Il tient compte de la croissance projetée de la dette agricole canadienne, des rendements ajustés au risque et au coût par secteur, des tendances de croissance de la société et de la part du marché de FAC. La composition optimale sert à orienter les efforts de vente et de marketing. Le Plan national d'expansion des affaires des Opérations sert de cadre de mise en œuvre du plan de diversification. Le plan de diversification du portefeuille prévoit des options pouvant être mises en œuvre dans l'éventualité où les résultats dépasseraient une ou plusieurs des fourchettes cibles. À l'heure actuelle, FAC se situe dans les limites de ses fourchettes cibles et prévoit prendre de l'expansion dans chaque secteur. Des cibles visant le portefeuille ont été établies en fonction des éléments suivants :

- diversification dans tous les secteurs, toutes les régions géographiques et tous les champs d'activité;
- part de marché par secteur de production et région géographique;
- limites de position de risque maximale et pouvoirs d'approbation pour les clients dont la position de risque est élevée, et
- part de marché maximale pour les marchés à créneaux ou très petits.

Conformité aux politiques et risque opérationnel

Le Service de la vérification assure le respect de toutes les politiques de gestion du risque de la société et donne régulièrement de la rétroaction sur une foule de questions se rapportant à la gestion du risque. Il contribue à la gestion du risque de crédit grâce à son programme de vérification des opérations de campagne, à la gestion du risque opérationnel par le biais de son programme d'évaluation des contrôles internes et de ses programmes de vérification fonctionnelle et de la TI, et finalement, à la gestion du risque par l'entremise d'un examen annuel des opérations de la Trésorerie. Pour mettre au point son plan de vérification annuel visant à évaluer les principaux risques, la Vérification a recours à des évaluations du risque d'entreprise dans le cadre du processus de gestion intégrée du risque.

Conformité aux politiques

FAC utilise un processus de vérification de ses opérations de campagne pour évaluer le risque et le rendement des unités d'affaires. La Vérification et la Gestion du risque participent toutes deux au programme, afin de produire une évaluation indépendante de la qualité et du risque associé aux opérations de prêt. Ce programme a pour but d'examiner les activités de prêt et de fournir aux employés la formation nécessaire pour améliorer leur rendement dans les domaines de l'évaluation et de l'atténuation du risque, du respect de la politique de prêt, de l'intégrité des données et d'autres activités d'assurance de la qualité.

Le Programme de vérification des opérations de campagne porte sur les éléments clés suivants :

- le respect des politiques de prêt et d'entreprise,
- la documentation, l'analyse financière et l'atténuation du risque,
- les activités de contrôle interne (efficience des bureaux et sécurité physique), et
- l'évaluation des décisions de prêt.

La Vérification applique aussi un programme continu de vérification des activités de prêt menées par les partenaires d'alliances de FAC.

Risque opérationnel

Pour aider la direction à atténuer le risque opérationnel, FAC se sert de divers types de vérification. Les vérifications visent à donner à la direction une évaluation indépendante des processus d'affaires de la société, des contrôles internes et des stratégies d'atténuation du risque. Voici quelques types de vérification utilisés par FAC :

- sécurité et TI
- contrôles internes
- vérification fonctionnelle à grande échelle de processus à la grandeur de l'entreprise
- routines de surveillance continue à l'aide de la technologie

Risque de marché

La Trésorerie gère le risque de marché dans les limites fixées en consultation avec le ministère fédéral des Finances et approuvées par le Conseil d'administration de la société. Les politiques de gestion du risque de marché sont approuvées et examinées régulièrement par le Comité de la gestion de l'actif et du passif (CGAP) et le Conseil d'administration. La Trésorerie est responsable de la mise en œuvre des directives de gestion du risque de marché. Elle rend compte de ses activités et des positions de l'actif-passif régulièrement au CGAP et, tous les trimestres, au Conseil d'administration.

La Trésorerie gère ses opérations au moyen de pratiques, de processus et de systèmes de base solides qui sont conformes aux meilleures pratiques de l'industrie et aux lignes directrices du ministère des Finances. Grâce à une gestion efficace et prudente, la Trésorerie réussit à atténuer le risque de marché en gérant le risque d'intérêt. FAC a d'ailleurs pour politique de couvrir sa position par rapport au risque de taux de change. Tous ses emprunts en devises étrangères sont pleinement protégés par des opérations de couverture effectuées à l'émission, sauf si la devise en question sert à financer un élément d'actif de même devise.

Risque de taux d'intérêt

FAC est exposée au risque de taux d'intérêt qui découle du non-appariement des dates d'échéance ou de la retarification des éléments d'actif, de passif et hors-bilan. Le risque de taux d'intérêt représente l'incidence possible d'une variation des taux d'intérêt sur les bénéfices de la société et sa valeur économique. La position de risque de taux d'intérêt est suivie et gérée au moyen d'un système de modélisation de l'actif-passif afin d'éviter les répercussions défavorables importantes.

En raison de la hausse continue du volume des prêts à taux variable, la Trésorerie a maintenu une importante stratégie de couverture visant à faire diminuer le risque de base et à stabiliser la marge d'intérêt nette.

Gestion de l'actif-passif

FAC gère les positions de risque de taux d'intérêt à l'aide d'un système de modélisation de l'actif-passif qui permet de simuler les variations d'intérêts créditeurs nets et de valeur marchande de l'avoir au portefeuille en fonction des variations parallèles ou non parallèles de la courbe de rendement. Compte tenu de la position de risque de FAC au 31 mars 2004, une hausse ou une baisse immédiate de 2 p. 100 des taux d'intérêt, quel que soit le terme, aurait les effets suivants sur les intérêts créditeurs nets et la valeur marchande de l'avoir au portefeuille.

(millions de dollars)	Hausse de 2 %	Baisse de 2 %
Variabilité des intérêts créditeurs nets	+8	-9
Variabilité de la valeur marchande de l'avoir au portefeuille (VMAP)	-75	+68

À l'heure actuelle, la position de FAC face au risque de taux d'intérêt et au risque de change se situe dans les limites énoncées dans les lignes directrices et les politiques de gestion du risque approuvées par le Conseil.

Instruments dérivés

FAC a recours à des instruments dérivés pour gérer les risques et non pas pour spéculer. Dans le cours normal de ses activités de financement, il arrive que FAC combine un instrument dérivé à un titre de créance afin de créer une créance synthétique à taux fixe ou variable. FAC utilise parfois aussi des instruments dérivés pour réduire son exposition au risque de change, au risque de base, à l'option prévue dans certains de ses produits de prêt et au non-appariement des dates d'échéance ou des caractéristiques de taux d'intérêt de ses éléments d'actif et de passif. De telles transactions modifient les flux de trésorerie et le profil de risque de l'actif et du passif de manière à ce que le risque de taux d'intérêt et le risque de change soient gérés conformément aux limites approuvées par le Conseil.

Les instruments dérivés fluctuent au gré du risque de crédit découlant de la possibilité qu'une contrepartie ne soit pas en mesure de respecter ses obligations contractuelles. La position de risque de crédit de FAC ne correspond pas au plein montant de référence (valeur nominale) des contrats d'instrument dérivé, mais plutôt au coût de remplacement potentiel si la contrepartie se trouvait en défaut. Pour atténuer le risque, FAC ne négocie de contrats d'instruments dérivés qu'avec des contreparties dont la qualité du crédit lui semble acceptable, en fonction des cotes de crédit publiées par des bureaux de crédit externes. L'atténuation du risque de crédit ordinaire, par l'entremise des accords de compensation prévus à la convention-cadre de l'International Swap and Derivative Association (ISDA), permet à la fois de liquider et de déterminer la position-titres nette de la contrepartie en cas de défaut. FAC peut également prévoir une annexe à la convention-cadre conclue avec une contrepartie. Cette annexe s'ajoute à la convention-cadre et prévoit la prise d'une garantie par FAC, au cas où la position de risque de crédit de la contrepartie serait supérieure au seuil convenu.

Les politiques qui régissent l'utilisation d'instruments dérivés et qui fixent les seuils de tolérance au risque de taux d'intérêt et au risque de contrepartie sont approuvées par le CGAP et le Conseil d'administration.

Risque de liquidité

Dans le cadre de ses activités de gestion des liquidités, FAC mesure, prévoit et gère ses mouvements de trésorerie. Son objectif est de maintenir des ressources liquides suffisantes pour répondre aux besoins des clients et couvrir les besoins d'exploitation.

FAC gère ses liquidités par les moyens suivants :

- Portefeuille de placements liquides : Au 31 mars 2004, la société disposait de 478 millions de dollars en espèces et en valeurs négociables, comparativement à 404 millions de dollars au 31 mars 2003. Le CGAP et le Conseil d'administration ont établi une politique de placement qui fixe les cotes de crédit minimales des valeurs négociables à court et long terme et qui limite la taille et la composition du portefeuille de placement global.
- Accès aux marchés de papier commercial : Les programmes de papier commercial canadien et d'euro-papier commercial lui assurent les liquidités nécessaires pour répondre à ses besoins quotidiens d'encaisse.
- Accès à des facilités de crédit : FAC a accès à une marge de crédit d'exploitation de 10 millions de dollars et à 50 millions de dollars sous forme de crédit renouvelable.

Principales conventions comptables

Provision pour pertes sur créances

La provision pour pertes sur créances permet de rajuster la valeur de l'encours des prêts de manière à refléter la valeur estimative de réalisation. Quand FAC évalue cette valeur, elle doit se fier à des estimations et faire preuve de jugement quant à certains points dont le résultat final est inconnu, notamment les facteurs économiques, les développements qui ont un impact sur les clients d'un secteur particulier et la situation propre à certains emprunteurs. Tout changement de circonstances peut faire en sorte que les futures évaluations du risque de crédit soient sensiblement différentes des évaluations actuelles, ce qui pourrait entraîner une hausse ou une baisse de la provision pour pertes sur créances. Pour plus de renseignements sur la manière et le processus visant à déterminer la provision pour pertes sur créances, prière de consulter l'analyse sur le risque de crédit, à la page 52, de même que la note 2 aux états financiers, à la page 64.

Note d'orientation concernant la comptabilité NOC-13 – Relations de couverture

La Note d'orientation concernant la comptabilité NOC-13 édicte de nouveaux critères rigoureux pour toute entité qui veut recourir à la comptabilité de couverture conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada. FAC est bien préparée aux changements qui sont entrés en vigueur le 1er avril 2004. La NOC-13 précise les circonstances dans lesquelles la comptabilité de couverture est permise et établit des exigences formelles de documentation touchant l'identification, la désignation et les tests d'efficacité des relations de couverture. La NOC-13 stipule que tout instrument financier dérivé qui ne répond pas aux critères de la comptabilité de couverture doit être comptabilisé comme une couverture de juste valeur et que tout écart doit être comptabilisé en résultat net au cours de la période où il a lieu. Pour plus de renseignements sur la NOC-13, voir la note 2 aux états financiers, à la page 66.

Responsabilité de la direction relativement aux états financiers

Le Conseil d'administration de Financement agricole Canada (FAC) a examiné et approuvé les présents états financiers et le Rapport annuel, et la direction se porte garante de toute l'information qui y est donnée. Certains chiffres présentés dans les états financiers, comme la provision pour pertes sur créances, la provision pour les avantages sociaux futurs et la juste valeur des instruments financiers, sont nécessairement fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction.

Les états financiers ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les renseignements financiers présentés ailleurs dans le Rapport annuel concordent avec les renseignements contenus dans les états financiers.

La direction, dont la responsabilité est de veiller à l'intégrité et à l'objectivité des états financiers, maintient des systèmes et des pratiques de contrôle financier et de gestion conçus pour offrir une assurance raisonnable que les opérations sont autorisées, que les biens sont protégés et que les documents comptables sont tenus selon les règles. Au système de contrôle interne s'ajoute un service de vérification interne, qui examine périodiquement les différents aspects de l'exploitation de FAC.

Le Conseil d'administration veille à ce que la direction s'acquitte de ses responsabilités de présentation de rapports financiers et de contrôle interne par le biais de son Comité de vérification. Ce comité est composé d'administrateurs qui ne sont pas des employés de FAC. Le Comité de vérification se réunit régulièrement avec les membres de la direction, les vérificateurs internes et les vérificateurs externes. Enfin, les vérificateurs internes et externes ont libre accès au Comité de vérification.

La responsabilité de vérifier les opérations et les états financiers de la société et de faire rapport incombe à la vérificatrice générale du Canada, qui agit à titre indépendant.

Le président-directeur général,

John J. Ryan

Le vice-président exécutif et
principal dirigeant financier,

Moyez Somani

Regina, Canada
Le 14 mai 2004

Canada

Rapport du vérificateur

Au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

J'ai vérifié le bilan de Financement agricole Canada au 31 mars 2004 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 mars 2004 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur Financement agricole Canada* et aux règlements administratifs de la société.

La vérificatrice générale du Canada,

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
Le 14 mai 2004

Bilan

Au 31 mars *(milliers de dollars)*	2004	2003
Actif		
Encaisse et quasi-encaisse	149 409 $	146 683
Placements temporaires (note 3)	328 823	256 782
Débiteurs	37 924	83 833
	516 156	487 298
Prêts nets (notes 4 et 5)	9 644 096	8 467 106
Placements de capital-risque (note 6)	13 700	2 000
	9 657 796	8 469 106
Biens-fonds acquis en règlement de prêts	3 711	3 470
Matériel et améliorations locatives (note 7)	29 883	26 962
Autres éléments d'actif	6 737	4 325
	40 331	34 757
Total de l'actif	10 214 283 $	8 991 161
Passif		
Créditeurs et charges à payer	31 467 $	25 554
Intérêts courus sur les emprunts	69 097	75 175
	100 564	100 729
Emprunts (note 8)		
Dette à court terme	2 075 593	1 512 419
Dette à long terme	7 064 458	6 494 467
	9 140 051	8 006 886
Autres éléments de passif et commissions reportées (note 9)	25 796	40 775
	9 266 411	8 148 390
Avoir de l'actionnaire		
Capital	507 725	507 725
Bénéfices non répartis	440 147	335 046
	947 872	842 771
Total du passif et avoir de l'actionnaire	10 214 283 $	8 991 161 $

Cautionnements, engagements et éventualités (note 14). *Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

Approuvé : La présidente du Conseil d'administration. La présidente du Comité de vérification.

Rosemary Davis

Marie-Andrée Mallette

État des résultats et des bénéfices non répartis

Pour l'exercice terminé le 31 mars *(milliers de dollars)*

	2004	2003
Intérêts créditeurs		
Prêts	603 724 $	545 354 $
Placements	13 637	12 814
	617 361	558 168
Intérêts débiteurs		
Dette à court terme	48 952	52 068
Dette à long terme	258 744	236 774
Total des intérêts débiteurs	307 696	288 842
Intérêts créditeurs nets	309 665	269 326
Charge pour pertes sur créances (note 5)	84 031	67 157
Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur créances	225 634	202 169
Autres frais ou revenus	11 404	13 948
Bénéfice avant les frais d'administration	237 038	216 117
Frais d'administration (note 10)	131 937	119 284
Bénéfice net	105 101	96 833
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	335 046	238 213
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	440 147 $	335 046 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

Pour l'exercice terminé le 31 mars *(milliers de dollars)*	2004	2003
Activités d'exploitation		
Bénéfice net	105 101 $	96 833 $
Éléments sans incidence sur l'encaisse et la quasi-encaisse :		
Charge pour pertes sur créances (note 5)	84 031	67 157
Amortissement des primes et des escomptes d'émission	29 195	39 415
Variation des intérêts courus	(2 075)	7 189
Variation des intérêts courus	(5 179)	(20 135)
Autres	47 695	(10 565)
Encaisse provenant des activités d'exploitation	258 768	179 894
Activités d'investissement		
Prêts décaissés	(3 188 100)	(2 854 300)
Prêts remboursés	1 932 536	1 742 181
Variation des placements temporaires	(72 041)	(97 244)
Placements de capital-risque décaissés	(11 700)	(2 000)
Variation du portefeuille de biens-fonds	239	6 640
Autres	(21 202)	15 712
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement	(1 360 268)	(1 189 011)
Activités de financement		
Dette à long terme sur les marchés financiers	1 452 172	2 812 132
Dette à long terme remboursée sur les marchés financiers	(911 376)	(1 305 262)
Variation de la dette à court terme	563 430	(541 092)
Encaisse provenant des activités de financement	1 104 226	965 778
Variation de l'encaisse et de la quasi-encaisse	2 726	(43 339)
Encaisse et quasi-encaisse au début de l'exercice	146 683	190 022
Encaisse et quasi-encaisse à la fin de l'exercice	149 409 $	146 683 $
Information supplémentaire		
Intérêts payés au cours de l'exercice	313 775 $	310 090 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes aux états financiers

1. La société

Pouvoirs et objectifs

Financement agricole Canada (la société) a été constituée en 1959, en vertu de la *Loi sur le crédit agricole*, afin de succéder à la Commission du prêt agricole canadien. Elle est une société d'État mandataire classée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La société appartient à cent pour cent au gouvernement du Canada et n'est plus assujettie à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Le 2 avril 1993, la *Loi sur la société du crédit agricole* entrait en vigueur en remplacement de la *Loi sur le crédit agricole* et de la *Loi sur le crédit aux groupements agricoles* qui étaient toutes deux abrogées. La *Loi* prévoit la prorogation de la Société du crédit agricole, l'emplacement de son siège social à Regina, en Saskatchewan, et l'élargissement de son mandat pour lui donner des pouvoirs plus étendus en matière de prêt et d'administration.

Le 14 juin 2001, la *Loi sur Financement agricole Canada* a reçu la sanction royale, mettant à jour la *Loi sur la société du crédit agricole*. En vertu de cette nouvelle loi, la société poursuit ses activités sous l'appellation de Financement agricole Canada et peut dorénavant offrir une gamme élargie de services aux producteurs et aux agri-entrepreneurs.

Le rôle de la société consiste à mettre en valeur le secteur rural canadien en fournissant des solutions financières et commerciales aux fermes familiales et aux agri-entreprises. En outre, la société exécute, selon le principe du recouvrement des coûts, certains programmes précis que lui confie le gouvernement canadien.

Capital

Le capital de la société est constitué des sommes reçues du gouvernement du Canada à cette fin, moins la réaffectation de 660,6 millions de dollars effectuée au 31 mars 1998 pour éliminer son déficit cumulatif.

Au 31 mars 2004, les versements de capital du gouvernement du Canada totalisaient 1 168,3 millions de dollars (1 168,3 millions en 2003). La limite législative pour la même période était de 1 225 millions de dollars (1 175 millions en 2003).

Limites d'emprunt

La *Loi sur Financement agricole Canada* limite le total du passif réel et du passif éventuel de la société à 12 fois son avoir. Cette limite peut toutefois être portée à 15 fois son avoir sur approbation préalable du gouverneur en conseil.

Au 31 mars 2004, le passif total de la société représentait 9,8 fois son avoir de 947,9 millions de dollars (9,7 fois son avoir de 842,8 millions en 2003).

2. Principales conventions comptables

Encaisse et quasi-encaisse

L'encaisse et la quasi-encaisse comprennent les soldes bancaires nets des chèques en circulation ainsi que les placements hautement liquides, qui sont facilement convertibles en espèces et dont la date d'échéance est habituellement de 90 jours ou moins de leur date d'acquisition.

Placements temporaires

Les placements temporaires sont des placements dont les dates d'échéance se situent entre 91 et 365 jours de leur date d'acquisition. Ils sont acquis principalement aux fins de liquidité et sont habituellement conservés jusqu'à leur échéance. Normalement comptabilisés au coût d'acquisition, les placements temporaires sont dévalués à la valeur du marché lorsque le cours subit une baisse importante et autre que temporaire. Les intérêts créditeurs, l'amortissement des primes et des escomptes ainsi que les dévaluations des placements selon la valeur du marché sont inscrits au poste des intérêts créditeurs sur les placements.

Prêts

Les prêts sont inscrits à leur valeur nette après déduction de la provision pour pertes sur créances.

Un prêt est classé dans la catégorie des prêts douteux lorsque, de l'avis de la direction, il n'existe pas d'assurance raisonnable de percevoir un jour le montant total du capital et des intérêts. Par ailleurs, un prêt dont un versement est en souffrance depuis 90 jours est aussi classé dans cette catégorie, à moins qu'il ne soit entièrement garanti. Lorsqu'un prêt est spécifiquement classé dans cette catégorie, le montant comptabilisé est ramené à la valeur estimative de réalisation de la garantie. Si la valeur estimative de réalisation change après la dépréciation initiale, l'écart entraînera une augmentation ou une diminution de la provision pour pertes sur créances.

Les intérêts créditeurs sont comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice jusqu'à ce que le prêt soit spécifiquement classé dans la catégorie des prêts douteux. Tout versement effectué en remboursement d'un prêt douteux est porté au crédit de l'investissement comptabilisé pour ce prêt. Le prêt douteux est réinscrit comme prêt à intérêt comptabilisé lorsque toutes les pertes sur créances déjà comptabilisées pour le prêt sont renversées et qu'il existe une assurance raisonnable, de l'avis de la direction, de percevoir un jour le capital et les intérêts.

Les commissions sur prêts, qui sont perçues en compensation de modifications apportées à des accords de prêt particuliers, sont considérées comme faisant partie intégrante du rendement réalisé sur ces prêts. Ces sommes sont amorties, à titre d'intérêts créditeurs, sur la durée moyenne restante du terme des prêts.

Provision pour pertes sur créances

La provision pour pertes sur créances représente la meilleure estimation faite par la direction des pertes sur le portefeuille de prêts. La provision est fondée sur l'identification et l'évaluation, par la direction, des comptes en difficulté, des pertes probables estimatives sur le solde du portefeuille et d'autres facteurs, tels que la composition et la qualité du portefeuille et l'évolution de la conjoncture économique. À titre de prêteur à une seule industrie, la société est particulièrement exposée aux tendances économiques défavorables et aux autres risques et incertitudes propres à certains secteurs et à certaines régions agricoles. La direction prend donc aussi en ligne de compte l'incidence de facteurs bien précis, comme les tendances de la valeur des terres, les programmes de soutien des gouvernements fédéral et provinciaux, les cours des denrées et les conditions climatiques. Il est parfois possible de déceler dès l'étape du décaissement si le prêt risque de devenir un prêt douteux.

Pour déterminer la provision pour pertes sur créances, la direction regroupe les pertes sur créances en trois composantes : une composante spécifique, une composante générale affectée et une composante générale non affectée.

À partir d'un examen cas par cas, la provision spécifique est établie de manière à évaluer les prêts douteux au moindre de l'investissement comptabilisé et de la valeur de réalisation estimative de la garantie sous-jacente à ces prêts. La valeur de réalisation estimative représente la juste valeur de la garantie sous-jacente au prêt moins la dépense estimative en temps et en frais qu'occasionnera la réalisation de la garantie.

La provision générale affectée représente l'estimation par la direction des pertes probables associées aux prêts dont la qualité du crédit s'est détériorée, mais qui ne répondent pas aux critères exigeant l'établissement d'une provision spécifique. Afin de déterminer les pertes probables associées à chacun de ces prêts, la société utilise un modèle qui tient compte de facteurs précis signalant une détérioration de la qualité du crédit. Ces facteurs reposent sur les données historiques de pertes sur prêts de la société et sont redressés afin de refléter la conjoncture courante.

La provision générale non affectée représente la meilleure estimation par la direction des pertes probables non identifiées du portefeuille qui ne sont comprises ni dans la provision spécifique ni dans la provision générale affectée. L'évaluation des pertes probables non identifiées repose sur l'examen d'événements récents et de l'évolution de la conjoncture économique ainsi que des tendances économiques générales, dans le but d'estimer les pertes sur créances du portefeuille qui ne se sont pas encore traduites concrètement par une détérioration observable de la qualité du crédit de prêts spécifiques. Cette provision tient compte des risques liés aux modèles et aux estimations, mais elle ne représente pas les pertes futures et ne sert pas de substitut à toute autre provision.

La provision est augmentée des charges pour pertes sur créances et diminuée des radiations nettes des sommes recouvrées sur les prêts.

La provision pour pertes sur créances est une estimation comptable fondée sur les données historiques de pertes sur prêts et sur l'évaluation de la conjoncture actuelle. Cependant, des événements peuvent avoir lieu qui rendent invalides les hypothèses sur lesquelles repose l'estimation; ainsi, les pertes réelles sur les prêts pourraient varier sensiblement par rapport à l'estimation de la direction.

Biens-fonds acquis en règlement de prêts

Conformément à la modification du chapitre 3061 du *Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés* qui est entrée en vigueur le 1er mai 2003, les biens-fonds acquis des clients en règlement de prêts sont inscrits à leur juste valeur, moins les frais de vente, et classés comme biens destinés à la vente. Avant le 1er mai 2003, les biens-fonds acquis en règlement de prêts et destinés à la vente étaient initialement comptabilisés selon le moindre de l'investissement comptabilisé relativement au prêt dont la garantie a été réalisée et de la juste valeur de la garantie sous-jacente au prêt, moins les frais de vente. La juste valeur nette des frais de vente est la somme qui pourrait être réalisée par une vente dans un marché de pleine concurrence, compte tenu du temps estimatif requis pour réaliser la garantie, des coûts estimatifs de la réalisation et de tout montant devant légalement être versé à l'emprunteur. Ce changement de convention n'a pas eu une incidence importante sur la société.

Les frais d'exploitation nets des biens-fonds destinés à la vente forment une composante du poste « autres frais et revenus ». Les sommes recouvrées de la vente de biens-fonds destinés à la vente sont comptabilisées à la date à laquelle l'acheteur prend possession du titre de propriété. La valeur comptable des biens-fonds qui sont destinés à être vendus est également redressée pour tenir compte d'une diminution importante de la juste valeur estimative après leur acquisition. Ces recouvrements et ajustements constituent une composante du poste « autres frais et revenus ».

Placements de capital-risque

Les placements de capital-risque, sur lesquels la société n'a pas beaucoup d'influence, sont constatés au coût d'acquisition. Les intérêts sur la dette et les dividendes d'actions privilégiées sont comptabilisés à titre de débiteurs lorsque l'on s'attend à les recevoir, les dividendes sur les actions ordinaires étant constatés à titre de revenus lorsqu'ils sont déclarés. Les placements sur lesquels la société exerce une influence notable sont constatés au moyen de la méthode de comptabilisation à la valeur de consolidation. Selon cette méthode, la quote-part proportionnelle des bénéfices post-acquisition non répartis est comptabilisée comme revenu pour l'exercice. Les dividendes reçus ou débiteurs réduisent la valeur comptable du placement.

Les gains ou pertes sur vente sont constatés à titre de revenus lorsqu'ils sont réalisés. Si la valeur d'un placement se déprécie de façon importante et permanente, la perte est constatée par la dévaluation du placement en question.

Matériel et améliorations locatives

Le matériel et les améliorations locatives sont comptabilisés au coût d'origine moins l'amortissement cumulé. L'amortissement est calculé en fonction de la vie utile estimative du matériel et des améliorations locatives selon les méthodes et les durées suivantes :

	Méthode	Durée
Matériel de bureau et ameublement	Amortissement dégressif	20 % par année
Matériel informatique et logiciels	Amortissement linéaire	3 ans et 5 ans
Améliorations locatives	Amortissement linéaire	Durée du bail

Conversion des devises

Les éléments d'actif et de passif monétaires en devises sont convertis en dollars canadiens aux taux en vigueur à la date du bilan; les produits et les charges sont convertis selon la moyenne mensuelle des taux de change qui ont eu cours pendant l'exercice.

Les gains et les pertes de change sont comptabilisés nets des gains et des pertes prévus aux contrats de change afférents, puis constatés au poste des intérêts débiteurs ou des intérêts créditeurs, selon le cas.

Dette à long terme

Les écarts entre les montants définitifs à rembourser aux taux de change initiaux, si la dette à long terme est libellée en devises, et les sommes réunies lors de l'émission de la dette sont amortis selon la méthode linéaire et imputés au poste « intérêts débiteurs » sur la durée des obligations.

Instruments financiers dérivés

Le risque de marché correspond au risque de perte découlant d'une exposition aux variations des taux de change ou des taux d'intérêt. Les instruments financiers dérivés, qui sont utilisés pour gérer ce risque, créent des droits et des obligations qui ont pour effet de transférer entre les parties un ou plusieurs des risques inhérents à un instrument financier sous-jacent primaire. La société gère sa position par rapport au risque du marché en fonction des limites fixées par le Conseil d'administration. Ces limites reposent sur les lignes directrices établies par le ministère des Finances. La société n'utilise aucun instrument dérivé pour spéculer.

Les instruments financiers dérivés sont constatés au bilan au moment de leur émission et en sont retranchés à leur échéance ou à leur résiliation. Les sommes à recevoir ou à payer aux termes de ces instruments sont comptabilisés, selon le cas, au poste « débiteurs » ou au poste « créditeurs et charges à payer ». Les sommes encaissées et payées sont constatées selon la méthode d'exercice pour la période et la catégorie des instruments auxquels elles se rattachent.

Les primes reçues ou payées pour les instruments financiers dérivés sont reportées et amorties sur la durée d'existence de l'instrument sous-jacent et elles sont comptabilisées à titre de redressement aux intérêts débiteurs. Les soldes non amortis des primes reçues ou payées sont compris, respectivement, au poste « débiteurs » ou au poste « autres éléments de passif et commissions reportées ».

Avantages sociaux futurs

Pensions et avantages complémentaires de retraite

La société finance trois régimes de retraite à prestations déterminées et un régime de retraite à cotisations déterminées. Tous ces régimes exigent des cotisations des employés et leur sont accessibles lorsqu'ils deviennent des employés permanents. Les régimes de retraite à prestations déterminées procurent une pension fondée sur les années de service, les cotisations et la rémunération moyenne avant la retraite.

La détermination actuarielle des obligations des régimes de retraite comptabilisés aux fins des prestations de retraite et autres avantages pour retraités est effectuée selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services qui tient compte de la meilleure estimation de la direction des niveaux futurs de salaires, de l'augmentation d'autres coûts, de l'âge auquel les employés prennent leur retraite et d'autres facteurs actuariels.

L'actif est évalué à la valeur marchande, pour les besoins du calcul du rendement prévu des actifs du régime.

Les gains ou pertes actuariels découlent de l'écart entre le taux de rendement réel à long terme des actifs du régime pour une période et le taux de rendement à long terme prévu des actifs du régime pour la même période ou des variations des hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations constituées. Le montant du gain actuariel net ou de la perte actuarielle nette qui dépasse de 10 p. 100 la valeur cumulative de l'obligation au titre des prestations constituées ou la juste valeur des actifs du régime, en prenant le plus élevé des deux, est amorti sur la période d'emploi moyenne restante des employés en service. Selon les prévisions actuarielles, la durée de service restante moyenne des employés inscrits au régime de retraite à prestations déterminées est de 15 ans (15 ans en 2003).

La période d'emploi moyenne restante des employés en service couverte par l'autre régime de prestations de retraite est de 22 ans (22 ans en 2003).

Au moment de leur cessation d'emploi, les employés ont droit à des prestations déterminées en fonction de leurs conditions d'emploi. La société fournit également des avantages de soins de santé aux employés en congé d'invalidité de longue durée.

Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers de la société selon les principes comptables généralement reconnus du Canada exige, de la direction, des estimations et des hypothèses qui influent sur les montants déclarés dans les états financiers et les notes complémentaires. La société a recours à ces estimations pour comptabiliser des éléments importants tels que la provision pour pertes sur créances, la charge pour avantages sociaux futurs et la juste valeur des instruments financiers. Il est possible que les résultats réels diffèrent de ces estimations.

Modifications comptables à l'avenir

Les nouvelles exigences comptables de l'Institut Canadien des Comptables Agréés relativement à la constatation des instruments dérivés aux états financiers s'appliqueront à la société le 1er avril 2004. Les nouvelles règles exigent que tous les instruments dérivés soient évalués à leur juste valeur du marché, toute variation des valeurs au marché devant être déclarée à titre de revenu de l'exercice visé, à moins que les instruments dérivés ne répondent aux nouveaux critères de la comptabilité de couverture. Selon l'analyse qu'elle a effectuée, la société est d'avis que tous ses instruments dérivés au 31 mars 2004, satisferont aux critères de la comptabilité de couverture.

La société a adopté les exigences de divulgation de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) énoncées au chapitre 3461, intitulé Avantages sociaux futurs, du Manuel de l'ICCA pour l'exercice terminé le 31 mars 2004. Les détails sont présentés à la note 11 et la société a redressé certains chiffres correspondants de l'exercice 2003 afin de les rendre comformes à la nouvelle présentation.

3. Placements temporaires

(milliers de dollars, sauf %)

	2004		2003	
Émis ou garantis par le Canada	69 705	$	37 814	$
Rendement (%)	2,06	%	3,11	%
Autres établissements	259 118	$	218 968	$
Rendement (%)	2,30	%	3,10	%
	328 823	$	256 782	$

Les placements figurant sous « autres établissements » sont des instruments à court terme émis par des établissements dont la cote de crédit est de R-1M ou supérieure (R-1L ou supérieure en 2003). Au 31 mars 2004, le placement total le plus important dans le même établissement se chiffrait à 74,7 millions de dollars (62 millions en 2003).

4. Prêts nets

Le tableau suivant résume les échéances contractuelles et les taux d'intérêt en vigueur des prêts productifs au 31 mars 2004. Les rendements sont calculés en fonction d'une moyenne pondérée selon le montant et le terme. Les taux de prêt variables sont liés au taux préférentiel bancaire et sont modifiés en fonction des variations de ce taux.

(milliers de dollars, sauf %)

	2004						
	Moins de 1 an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans		Total
Taux variable	212 487	$	4 702 611	$	625 548	$	5 540 646 $
Rendement	5,05	%	4,87	%	4,89	%	4,88 %
Taux fixe	722 997		3 072 881		507 577		4 303 455
Rendement	7,23	%	7,14	%	7,85	%	7,24 %
Prêts productifs	935 484	$	7 775 492	$	1 133 125	$	9 844 101
Prêts douteux							205 334
Prêts – bruts							10 049 435
Provision pour pertes sur créances							(405 339)
Prêts nets							9 644 096 $

	2003						
	Moins de 1 an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans		Total
Taux variable	128 689	$	3 596 518	$	463 616	$	4 188 823 $
Rendement	5,82	%	5,65	%	5,67	%	5,66 %
Taux fixe	867 845		2 987 779		625 210		4 480 834
Rendement	7,11	%	7,57	%	8,13	%	7,56 %
Prêts productifs	996 534	$	6 584 297	$	1 088 826	$	8 669 657
Prêts douteux							142 934
Prêts – bruts							8 812 591
Provision pour pertes sur créances							(345 485)
Prêts nets							8 467 106 $

La direction estime qu'au cours des trois prochains exercices, environ 7,5 p. 100 (environ 7,5 p. 100 en 2003) du capital impayé actuel sera remboursé annuellement avant la date d'échéance contractuelle.

Au 31 mars 2004, des prêts totalisant 58 millions de dollars (34,3 millions en 2003) étaient libellés en devises (SUS). Ces prêts sont entièrement couverts au moment de l'émission.

Il est possible qu'une concentration du risque de crédit existe lorsqu'un créancier est exposé à un groupe de débiteurs qui présentent des caractéristiques semblables, notamment sur le plan de l'emplacement géographique ou de l'industrie. La capacité de ces débiteurs d'honorer leurs obligations présente alors une vulnérabilité similaire aux aléas de l'économie et à d'autres conditions. Pour gérer ce risque, la société maintient une vision du portefeuille qui définit la composition acceptable de son portefeuille par secteur et par région géographique. La vision du portefeuille est approuvée par le Conseil d'administration et, au 31 mars 2004, toutes les concentrations étaient conformes à la vision approuvée. Les tableaux ci-dessous présentent la concentration des prêts productifs par secteur et région géographique :

Répartition par secteur

(milliers de dollars, sauf %)

	2004		2003	
Cultures commerciales	3 253 078 $	33,0 %	2 913 005 $	33,6 %
Lait	2 297 669	23,3 %	1 976 682	22,8 %
Bœuf	922 925	9,4 %	866 966	10,0 %
Valeur ajoutée	935 613	9,5 %	823 617	9,5 %
Porc	943 477	9,6 %	849 626	9,8 %
Volaille	746 692	7,6 %	650 224	7,5 %
Autres	744 647	7,6 %	589 537	6,8 %
Prêts productifs	9 844 101 $	100,0 %	8 669 657 $	100,0 %

Répartition géographique

(milliers de dollars, sauf %)

	2004		2003	
Ouest	2 126 953 $	21,6 %	1 794 619 $	20,7 %
Prairies	2 537 981	25,8 %	2 236 771	25,8 %
Ontario	3 336 600	33,9 %	2 904 335	33,5 %
Québec	1 246 619	12,7 %	1 170 404	13,5 %
Atlantique	595 948	6,0 %	563 528	6,5 %
Prêts productifs	9 844 101 $	100,0 %	8 669 657 $	100,0 %

5. Provision pour pertes sur créances

(milliers de dollars)

	2004	2003
Solde au début de l'exercice	345 485 $	297 338 $
Radiations nettes des sommes recouvrées	(24 177)	(19 010)
Charge pour pertes sur créances	84 031	67 157
Solde à la fin de l'exercice	405 339 $	345 485 $
Provision spécifique	60 232 $	47 858 $
Provision générale affectée	305 107	267 627
Provision générale non affectée	40 000	30 000
Solde à la fin de l'exercice	405 339 $	345 485 $

Au 31 mars 2004, l'investissement total comptabilisé pour les prêts faisant l'objet d'une provision spécifique se chiffrait à 205,3 millions de dollars (142,9 millions en 2003). On a établi les provisions générales à l'égard du reste de l'investissement de 9 844,1 millions de dollars (8 669,7 millions en 2003) effectué pour les prêts.

6. Placements de capital-risque

La section de placements de capital-risque du portefeuille de la société concentre ses efforts sur le financement des petites et moyennes entreprises dans l'industrie agricole. Au 31 mars 2004, la société n'avait pas une grande influence auprès de ces entreprises. Les placements sont donc comptabilisés au coût. Le tableau ci-dessous présente les concentrations des placements en capital-risque :

(milliers de dollars)

	2004	2003
Production et transformation alimentaire à valeur ajoutée	3 000 $	– $
Développement et fabrication de matériel agricole	2 200	–
Entreprises qui appuient le secteur agricole	2 000	2 000
Agrobiotechnologie	6 500	–
	13 700 $	2 000 $

Les placements de capital-risque sont normalement détenus de trois à sept ans sous forme de divers instruments. Voici la valeur comptable par type d'instrument de ces placements :

(milliers de dollars)

	2004	2003
Actions ordinaires	1 000 $	– $
Actions privilégiées	3 500	1 000
Obligations	9 200	1 000
	13 700 $	2 000 $

7. Matériel et améliorations locatives

(milliers de dollars)

	Coût	Amortissement cumulé	2004 Valeur comptable nette	2003 Valeur comptable nette
Matériel de bureau et ameublement	12 544 $	6 786 $	5 758 $	6 077 $
Matériel informatique et logiciels	40 377	23 179	17 198	14 130
Améliorations locatives	14 653	7 726	6 927	6 755
	67 574 $	37 691 $	29 883 $	26 962 $

L'amortissement de 8,5 millions de dollars au titre du matériel et des améliorations locatives (7,7 millions en 2003) est compris dans les frais d'administration.

8. Emprunts

La société contracte des emprunts avec l'autorisation du ministre des Finances. Ces emprunts constituent des obligations directes pour la société, de sorte qu'ils équivalent à des emprunts contractés au nom de Sa Majesté du chef du Canada et sont, à ce titre, pleinement garantis par le gouvernement du Canada.

Dette à court terme

La dette à court terme est constituée de billets exigibles dans un an totalisant 2 075,6 millions de dollars (1 512,4 millions en 2003), dont le taux d'intérêt effectif se situe entre 0,95 et 2,72 p. 100 (1,15 à 3,46 p. 100 en 2003) et le rendement moyen à l'échéance est de 2,28 p. 100 (2,95 p. 100 en 2003). Les montants libellés en devises ont été convertis en dollars canadiens au taux en vigueur à la date du bilan.

Le 12 décembre 2003, la société a renouvelé une entente lui donnant accès à 50 millions de dollars sous forme de crédit renouvelable. La dette constituée en vertu de cette entente est assortie d'un terme d'un an et n'est pas garantie. Au 31 mars 2004, aucun prélèvement n'avait été effectué sur cette facilité.

La société a aussi une facilité de crédit lui donnant accès à 10 millions de dollars. La dette constituée en vertu de cette entente n'est pas garantie. Cette facilité de crédit ne comporte pas de date d'expiration. Au 31 mars 2004, aucun prélèvement n'avait été effectué sur cette facilité.

Dette à long terme

(milliers de dollars)

	2004	2003
Dette sur les marchés financiers, garantie par des billets remboursables en :		
dollars canadiens	6 278 702 $	6 007 523 $
dollars américains (194,0 $)	254 004	135 311
yens japonais (41,1 milliards de yens)	516 052	319 245
Dette sur les marchés financiers, garantie par des billets remboursables en dollars canadiens, les versements d'intérêt étant liés à :		
L'indice boursier des 100 meilleures sociétés européennes	15 700	32 388
	7 064 458 $	6 494 467 $

L'intérêt sur les emprunts liés à un indice n'est pas payé périodiquement à l'acheteur, mais en une seule fois, au moment du règlement de l'emprunt. Le montant du paiement unique est déterminé par l'indice d'obligations ou l'indice boursier sous-jacent. Pour compenser le risque que présentent les paiements d'intérêt fondés sur un indice, la société a conclu des accords de swap reposant sur des paiements périodiques calculés à un taux d'intérêt convenu.

Les paiements sur les emprunts effectués en devises ont été entièrement échangés en dollars canadiens. Les fluctuations des taux d'intérêt du marché ont un effet direct sur les flux de trésorerie prévus aux instruments financiers à taux variable et sur la juste valeur des instruments financiers à taux fixe.

Voici les échéances de la dette à long terme selon la date d'échéance finale :

(milliers de dollars)

	2004	2003
Montants exigibles d'ici :		
1 an	1 367 311 $	1 396 229 $
1 à 2 ans	1 516 879	1 134 260
2 à 3 ans	836 718	1 075 576
3 à 4 ans	596 187	495 131
4 à 5 ans	488 337	515 288
Plus de 5 ans	2 259 026	1 877 983
	7 064 458 $	6 494 467 $

La dette à long terme comprend des emprunts de 2 187,9 millions de dollars (1 369,9 millions en 2003) qui peuvent être prolongés au-delà de la date d'échéance originale et 266,8 millions de dollars (632,9 millions en 2003) remboursables par anticipation. Le remboursement de ces instruments est au gré de la société. À l'émission de ces instruments financiers, la société conclut simultanément des ententes accessoires de swap afin de se protéger contre le risque inhérent de taux d'intérêt et de change. En réalité, la société ne remboursera l'instrument financier que si la contrepartie exerce son droit de résiliation de l'accord accessoire de swap associé.

Le tableau suivant résume la valeur comptable, y compris les intérêts courus ainsi que les primes et les escomptes non amortis, des instruments financiers de la société selon la date de rachat, la date de prolongation ou la date d'échéance finale en prenant la première date qui survient. La date d'échéance des instruments financiers remboursables par amortissement du capital et des intérêts est celle de l'expiration du terme.

Le rendement calculé des emprunts à long terme en devises est présenté net du coût des swaps de devises et de taux d'intérêt.

(milliers de dollars, sauf %)

Période restante jusqu'à la date de rachat, la date de prolongation ou la date d'échéance finale en prenant la première date qui survient	2004 Valeur comptable	2004 Rendement moyen	2003 Valeur comptable	2003 Rendement moyen
Moins de 1 an	3 755 338 $	3,05 %	3 209 846 $	3,49 %
1 à 5 ans	3 254 327	3,49 %	3 279 865	4,60 %
Plus de 5 ans	117 507	3,74 %	73 806	4,00 %
	7 127 172 $	3,26 %	6 563 517 $	4,05 %

9. Autre éléments de passif et commissions reportées

(milliers de dollars)

	2004	2003
Passif au titre des prestations constituées – avantages sociaux complémentaires	17 396 $	15 232 $
Opérations de change non réalisées	(482)	18 492
Revenus de frais reportés	8 200	5 753
Autre passif	682	1 298
	25 796 $	40 775 $

10. Frais d'administration

(milliers de dollars)

	2004	2003
Personnel	80 662 $	75 164 $
Installations et matériel	19 750	18 585
Services professionnels et autres	21 968	15 103
Déplacements et formation	9 557	10 432
	131 937 $	119 284 $

11. Avantages sociaux futurs

Description des régimes d'avantages sociaux

La société offre au personnel des régimes de retraite à prestations déterminées qui sont capitalisés, un régime de retraite à prestations déterminées qui n'est pas capitalisé (il comprend des avantages postérieurs à l'emploi et à la retraite), ainsi qu'un régime de retraite à cotisations déterminées, qui prévoit des prestations de retraite, d'autres avantages de retraite et postérieurs à l'emploi à la majorité de ses employés. Les régimes de retraite à prestations déterminées sont fonction des années de service et de la rémunération moyenne avant la retraite.

Les autres régimes d'avantages pour retraités comprennent des régimes contributifs d'assurance-maladie, dont les cotisations sont rajustées annuellement, ainsi que des régimes non contributifs d'assurance-vie. Un des régimes prévoit aussi des prestations d'invalidité à court et à long terme postérieures à l'emploi, mais avant la retraite.

Total des versements en espèces

Les versements en espèces de la société au titre des avantages sociaux futurs ont totalisé 7,9 millions de dollars (7,3 millions en 2003). Ces versements comprennent les cotisations versées aux régimes de retraite capitalisés, les prestations versées directement aux bénéficiaires des autres régimes non capitalisés et les cotisations versées au régime de retraite à cotisations déterminées.

Régimes de retraite à prestations déterminées

La société évalue ses obligations en matière de prestations constituées et la juste valeur des actifs des régimes aux fins comptables au 31 décembre de chaque année. La dernière évaluation actuarielle des régimes de retraite aux fins de financement a été effectuée le 31 décembre 2002. La prochaine évaluation obligatoire doit être effectuée le 31 décembre 2005.

Obligations au titre des régimes à prestations déterminées :
(milliers de dollars)

	2004 Prestations de retraite	2003 Prestations de retraite	2004 Autres prestations	2003 Autres prestations
Obligation au titre des prestations constituées				
Solde au début de l'exercice	127 009 $	102 722 $	17 876 $	15 655 $
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4 939	5 199	1 404	966
Frais d'intérêt	9 266	7 813	1 288	1 119
Cotisations salariales	1 980	2 103	–	–
Prestations versées	(2 648)	(2 311)	(658)	(577)
Pertes actuarielles	2 915	9 183	3 289	713
Transfert net*	–	2 300	–	–
Solde à la fin de l'exercice	**143 461 $**	127 009 $	23 199 $	17 876 $

Actifs au titre des régimes à prestations déterminées :
(milliers de dollars)

	2004 Prestations de retraite	2003 Prestations de retraite	2004 Autres prestations	2003 Autres prestations
Juste valeur des actifs des régimes :				
Solde au début de l'exercice	120 994 $	113 192 $	– $	– $
Rendement réel des actifs	31 460	(193)	–	–
Cotisations patronales	4 801	5 903	–	–
Cotisations salariales	1 980	2 103	–	–
Prestations versées	(2 648)	(2 311)	–	–
Transfert net*	–	2 300	–	–
Solde à la fin de l'exercice	**156 587 $**	120 994 $	– $	– $

* Le 1er juillet 2000, la société a commencé à administrer ses propres régimes de retraite. Auparavant, ses employés participaient au régime de retraite régi par la *Loi sur la pension de la fonction publique* (régime LPFP) administré par le gouvernement du Canada. Le 4 novembre 2000, la société a conclu un accord de transfert de pensions avec le gouvernement fédéral qui donnait à ses employés une seule possibilité de transférer leurs services passés du régime LPFP au régime de la société. Ce transfert par les employés a donné lieu à un transfert d'actifs de la caisse de retraite du régime LPFP à celle du régime de la société. Ce transfert étant présentement en cours, le montant total transféré au 31 mars 2003 a été constaté de façon estimative.

Pourcentages des actifs des régimes, selon les valeurs du marché, au 31 décembre :

	2004	2003
Catégorie d'actif		
Titres participatifs	62,8 %	56,2 %
Titres de créances	36,1 %	37,3 %
Autre	1,1 %	6,5 %
	100,0 %	100,0 %

Rapprochement des montants capitalisés des régimes d'avantages sociaux et des montants constatés aux états financiers :
(milliers de dollars)

	2004 Prestations de retraite	2003 Prestations de retraite	2004 Autres prestations	2003 Autres prestations
Juste valeur des actifs des régimes	156 587 $	120 994 $	– $	– $
Obligation au titre des prestations constituées	143 461	127 009	23 199	17 876
Montant capitalisé des régimes – excédent (déficit)	13 126	(6 015)	(23 199)	(17 876)
Perte actuarielle nette non amortie	(13 102)	6 979	5 803	2 644
Cotisations patronales après le 31 décembre	2 453	769	–	–
Actif (passif) au titre des prestations constituées	2 477 $	1 733 $	(17 396) $	(15 232) $

L'actif (passif) au titre des prestations constituées figure au bilan de la société comme suit :
(milliers de dollars)

	2004 Prestations de retraite	2003 Prestations de retraite	2004 Autres prestations	2003 Autres prestations
Autres éléments d'actif	2 477 $	1 733 $	– $	– $
Autres éléments de passif et commissions reportées	–	–	(17 396)	(15 232)
	2 477 $	1 733 $	(17 396) $	(15 232) $

Régimes ayant des obligations au titre des prestations constituées qui excèdent les actifs

Les montants suivants, relatifs aux régimes qui ne sont pas totalement capitalisés, sont inclus dans l'obligation au titre des prestations constituées et dans la juste valeur des actifs des régimes en fin d'exercice :
(milliers de dollars)

	2004 Prestations de retraite	2003 Prestations de retraite	2004 Autres prestations	2003 Autres prestations
Obligation au titre des prestations constituées	1 816 $	4 883 $	23 199 $	17 876 $
Juste valeur des actifs des régimes	–	3 069	–	–
Montant capitalisé – déficit des régimes	(1 816) $	(1 814) $	(23 199) $	(17 876) $

Éléments des coûts des régimes à prestations déterminées constatés dans l'exercice :
(milliers de dollars)

	2004 Prestations de retraite	2003 Prestations de retraite	2004 Autres prestations	2003 Autres prestations
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4 939 $	5 199 $	1 404 $	966 $
Frais d'intérêt	9 266	7 813	1 288	1 119
Rendement réel des actifs des régimes	(31 460)	193	–	–
Pertes actuarielles	2 915	9 183	3 289	713
Coût (revenu) net avant redressements	(14 340)	22 388	5 981	2 798
Redressements reconnaissant la nature à long terme des coûts des avantages futurs :				
Écart entre le rendement prévu et le rendement actuel sur les actifs des régimes pour l'exercice	22 969 a	(9 557) a	–	–
Écart entre les (gains) pertes actuariel(le)s constaté(e)s pour l'exercice et les (gains) pertes actuariel(le)s réel(le)s sur l'obligation au titre des prestations constituées pour l'exercice	(2 887) b	(9 183) b	(3 157) c	(961) c
Coûts des régimes à prestations déterminées constatés	5 742 $	3 648 $	2 824 $	1 837 $

(a) Rendement prévu des actifs des régimes de (8 491) $ ([9 364] $ en 2003) moins rendement réel des actifs du régime de (31 460) $ (193 $ en 2003) = 22 969 $ ([9 557] $ en 2003).

(b) (Gains) pertes actuariel(le)s constaté(e)s pour l'exercice de 28 $ (nul en 2003) moins les (gains) pertes actuariel(le)s sur l'obligation au titre des prestations constituées pour l'exercice de (2 915) $ (9 183 $ en 2003) = (2 887) $ ([9 183] $ en 2003).

(c) (Gains) pertes actuariel(le)s constaté(e)s pour l'exercice de 132 $ ([248] $ en 2003) moins les (gains) pertes actuariel(le)s sur l'obligation au titre des prestations constituées pour l'exercice de 3 289 $ (713 $ en 2003) = (3 157) $ ([961] $ en 2003).

Hypothèses importantes

Hypothèses importantes utilisées (moyenne pondérée) :

	2004 Prestations de retraite	2003 Prestations de retraite	2004 Autres prestations*	2003 Autres prestations*
Obligation au titre des prestations constituées au 31 décembre :				
Taux d'actualisation	6,50 %	7,00 %	6,50/5,25 %	7,00/5,75 %
Taux d'augmentation de la rémunération	3,50 %	4,00 %	4,00/4,00 %	4,00/4,00 %
Coûts des avantages sociaux pour les exercices terminés le 31 décembre :				
Taux d'actualisation	6,50 %	7,00 %	7,00/5,75 %	7,00/6,25 %
Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes	6,50 %	7,00 %	– %	– %
Taux d'augmentation de la rémunération	3,50 %	4,00 %	4,00/4,00 %	4,00/4,00 %

*Les pourcentages reflètent les prestations postérieures à la retraite/prestations postérieures à l'emploi respectivement.

Taux tendanciels prévus des coûts de soins de santé au 31 décembre :

	2004	2003
Hôpital :		
Taux tendanciel des coûts initiaux de soins de santé	8,00 %	9,00 %
Taux tendanciel des baisses des coûts à	Nul %	Nul %
Année dans laquelle le taux atteint le niveau stable prévu	2013	2013
Médicaments sur ordonnance :		
Taux tendanciel des coûts initiaux de soins de santé	10,33 %	11,00 %
Taux de tendance des baisses des coûts à	5,00 %	5,00 %
Année dans laquelle le taux atteint le niveau stable prévu	2013	2013
Autres coûts des soins de santé :		
Augmentation annuelle	4,00 %	4,00 %

Analyse de sensibilité

Les taux tendanciels prévus des coûts de soins de santé ont un effet significatif sur les montants déclarés au titre des régimes de soins de santé. Une variation d'un point de pourcentage des taux tendanciels prévus des coûts de soins de santé aurait les effets suivants en 2004 :

(milliers de dollars)	Augmentation	Diminution
Total des frais de service et d'intérêt	414 $	(299) $
Obligation au titre des prestations constituées	3 433 $	(2 543) $

Régime à cotisations déterminées

Le coût du régime à cotisations déterminées est constaté en fonction des cotisations réelles versées dans l'exercice et est compris dans le poste des frais d'administration. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, ce coût s'est élevé à 1,2 million de dollars (1,6 million en 2003).

12. Instruments financiers dérivés

La société utilise des instruments financiers dérivés pour gérer les risques liés à la fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change. Voici une description détaillée des instruments dérivés les plus couramment utilisés par la société pour atténuer le risque :

Les swaps de taux d'intérêt sont des opérations par lesquelles deux parties s'échangent, à des dates prédéterminées, leurs séries respectives de versements d'intérêt sur la base d'un montant nominal de référence pour une période déterminée, en fonction de taux d'intérêt fixes et/ou variables convenus à l'avance. Le montant nominal sur lequel les intérêts payés/encaissés sont fondés n'est pas échangé. L'échange de paiements est comptabilisé à titre d'ajustement aux intérêts créditeurs ou débiteurs du prêt ou titre de créance afférent. Le montant à payer à la contrepartie à l'accord ou à recevoir de celle-ci est constaté sous forme d'ajustement aux intérêts courus.

Les swaps liés à un indice boursier sont des opérations utilisées pour éliminer le risque lié aux mouvements d'une obligation ou d'un indice boursier sur une émission obligataire de la société. Deux contreparties conviennent de s'échanger des paiements, dont l'un correspond à la variation en pourcentage d'une obligation ou d'un indice boursier et l'autre à un indice de taux d'intérêt à court terme. Le montant de capital peut être échangé ou non, au départ et à l'échéance.

Les swaps de devises sont des opérations par lesquelles deux parties s'échangent un montant nominal au départ et à l'échéance, ainsi que leurs séries respectives de versements d'intérêt sur le montant échangé, à des dates prédéterminées, pour une période déterminée, en fonction de taux d'intérêt fixes ou variables convenus à l'avance.

Les instruments financiers dérivés comportant des sommes de capital nominal impayés au 31 mars 2004 étaient les suivants :

(milliers de dollars)

Période restante avant la date de rachat, la date de prolongation ou la date d'échéance finale en prenant la première date qui survient		Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	2004	2003
Contrats de taux d'intérêt :						
Contrats de swap						
À recevoir	*À payer*					
Taux variable	Taux fixe	93 000 $	227 000 $	– $	320 000 $	346 000 $
Taux fixe	Taux variable	7 697 692	1 485 257	55 000	9 237 949	6 900 720
Taux variable	Taux variable	–	–	–	–	20 257
Taux lié à un indice boursier	Taux variable	–	15 700	–	15 700	32 388
		7 790 692	1 727 957	55 000	9 573 649	7 299 365
Contrats de change :						
Crédit croisé						
À recevoir	*À payer*					
Taux fixe ($CAN)	Taux fixe ($US)	–	–	–	–	1 188
Total		7 790 692 $	1 727 957 $	55 000 $	9 573 649 $	7 300 553 $

Le risque de contrepartie associé aux instruments dérivés correspond au risque de perte financière que la société essuierait si une contrepartie ne remplissait pas ses obligations envers elle aux termes d'un accord portant sur un instrument financier dérivé. L'obligation de la contrepartie peut se réaliser lorsqu'un écart de devise ou d'intérêt se produit, entraînant des gains non réalisés pour la société. Ces gains créent de justes valeurs positives pour les instruments financiers concernés.

La société gère sa position de risque de crédit et se conforme aux lignes directrices du ministère des Finances à cet égard, en ne transigeant qu'avec des établissements financiers ayant une cote de crédit élevée. Le risque de crédit, ou risque de contrepartie, est géré par l'application des Lignes directrices sur le risque de contrepartie de la société, qui ont été approuvées par le Conseil d'administration et qui précisent la position de risque maximale à laquelle la société peut s'exposer pour chaque niveau de cote de crédit. Par ailleurs, les conventions-cadres de l'ISDA (International Swaps and Derivatives Association Inc.) prévoient des mesures de déclassement et contiennent des clauses de garantie pour réduire le risque de crédit présenté par les contreparties. La société n'utilisera que des instruments financiers dérivés de contreparties avec lesquelles elle a conclu une convention-cadre de l'ISDA . Elle signera aussi, à titre de supplément à la convention-cadre de l'ISDA, une entente d'administration des garanties (Credit Support Annex) avec toutes les contreparties de dérivés avec lesquelles elle transige. Ces annexes fournissent de plus amples renseignements sur l'administration et la cession de garanties.

Le risque de contrepartie est représenté par le coût de remplacement, c'est-à-dire le coût de remplacer tous les contrats d'instruments dérivés qui ont une juste valeur positive. La juste valeur nette représente le total des justes valeurs positives et négatives de tous les instruments financiers dérivés. Les justes valeurs sont déterminées à l'aide des techniques de valeur actualisée et des valeurs à la cote. Le tableau suivant présente les justes valeurs nettes et les coûts de remplacement des instruments financiers :

(milliers de dollars)

	2004		2003	
	Juste valeur nette	Coût de remplacement	Juste valeur nette	Coût de remplacement
Contrats de taux d'intérêt	47 820 $	91 900 $	2 559 $	47 039 $
Contrats de change	–	–	(58)	–
	47 820 $	91 900 $	2 501 $	47 039 $

La société ne s'attend pas à un manquement grave à leurs obligations, de la part des contreparties. Le montant nominal cumulatif le plus important souscrit auprès d'un établissement financier par contrat était, au 31 mars 2004, de 3 103,5 millions de dollars (2 591,7 millions en 2003), et la juste valeur nette la plus élevée des contrats passés avec un établissement financier était, au 31 mars 2004, de 18 millions de dollars (16,5 millions en 2003).

Les montants dus par les contreparties, compris au poste des débiteurs, s'élevaient à 17,9 millions de dollars au 31 mars 2004 (21,1 millions en 2003). Les montants dus aux contreparties, compris au poste des créditeurs et charges à payer, s'élevaient à 4,4 millions de dollars au 31 mars 2004 (3,3 millions en 2003).

13. Justes valeurs

Le tableau suivant résume la juste valeur estimative des instruments financiers de la société en date du bilan.

(milliers de dollars)

	2004		2003	
	Valeur comptable	Juste valeur estimative	Valeur comptable	Juste valeur estimative
Actif				
Encaisse et quasi-encaisse	149 409 $	149 409 $	146 683 $	146 683 $
Placements temporaires	328 823	328 823	256 782	256 782
Débiteurs	37 924	37 924	83 833	83 833
Prêts	9 644 096	9 836 179	8 467 106	8 616 053
Placements de capital-risque	13 700	13 700	2 000	2 000
Autres éléments d'actif	6 737	6 737	4 325	4 325
Passif				
Créditeurs et charges à payer	31 467 $	31 467 $	25 554 $	25 554 $
Intérêts courus sur les emprunts	69 097	69 097	75 175	75 175
Dette à court terme	2 075 593	2 075 593	1 512 419	1 512 419
Dette à long terme	7 064 457	7 164 180	6 494 467	6 566 439

Les instruments financiers à court terme sont évalués à leur valeur comptable au bilan, ce qui correspond à une estimation raisonnable de leur juste valeur en raison de la période relativement courte qui reste avant l'échéance. Cette méthode d'évaluation s'applique à l'encaisse et la quasi-encaisse, aux placements à court terme, aux débiteurs, aux autres éléments d'actif, aux créditeurs et charges à payer, aux intérêts courus sur les emprunts et à la dette à court terme.

Un grand nombre d'instruments financiers de la société n'ont pas de valeur à la cote. Par conséquent, la juste valeur de certains de ces instruments a été établie à l'aide des techniques de valeur actualisée, de sorte qu'elle ne donne peut-être pas une indication exacte de leur coût de remplacement actuel. Les méthodes de calcul et les hypothèses suivantes ont été utilisées :

- Les placements de capital-risque dans des actions qui sont échangées à la bourse sont évalués en fonction du cours de fermeture de ces actions en date des présents états financiers. Les investissements dans des titres de créance sont évalués à leur valeur comptable, qui est habituellement proche de leur juste valeur.
- La juste valeur estimative des prêts productifs à taux fixe est le produit de l'actualisation des rentrées de fonds attendues (après ajustement pour les sommes qui peuvent être perçues avant la date d'échéance contractuelle) aux taux d'intérêt qui ont cours sur le marché en fin d'exercice. La juste valeur estimative des prêts productifs à taux variable est présumée être égale à la valeur comptable. La composante générale de la provision pour pertes sur créances est soustraite de la juste valeur estimative du portefeuille de prêts productifs. La juste valeur estimative des prêts douteux du portefeuille est égale à leur valeur nette de réalisation, laquelle est obtenue en soustrayant la composante spécifique de la provision pour pertes sur créances de la valeur comptable des prêts douteux du portefeuille.
- La juste valeur estimative de la dette à long terme est obtenue après actualisation des flux de trésorerie contractuels aux taux d'intérêt ayant cours sur le marché en fin d'exercice pour des termes correspondants.

14. Cautionnements, engagements et éventualités

Cautionnements

Dans le cours normal de ses activités, la société émet des cautionnements et des lettres de crédit qui constituent des obligations d'effectuer des paiements à des tiers au nom de ses clients si ces derniers ne sont pas en mesure d'effectuer les paiements nécessaires ou de respecter les autres obligations contractuelles. Le montant maximal potentiellement payable au 31 mars 2004 est de 17,9 millions de dollars (17 millions en 2003). Dans l'éventualité où la société serait forcée d'honorer ces engagements, elle pourrait exercer un recours contre ses clients à l'égard des paiements à rembourser aux tiers. Les engagements de paiement existants arrivent habituellement à échéance à l'intérieur de deux ans sans que la société n'ait eu à les honorer. Aucun montant n'a été inclus dans le bilan au 31 mars 2004 ou 2003 pour ces garanties et lettres de crédit.

Engagements à long terme

Le tableau ci-dessous présente les versements minimums qui seront exigibles, au cours des prochains exercices, sur les contrats de location-exploitation de locaux et d'automobiles et pour les services technologiques dont la période initiale de non-résiliation est supérieure à un an :

(milliers de dollars)	
Moins de 1 an	11 775 $
1 à 2 ans	10 816
2 à 3 ans	9 621
3 à 4 ans	8 368
4 à 5 ans	3 935
Plus de 5 ans	8 744
	53 259 $

Engagements de prêts

Au 31 mars 2004, les prêts approuvés, mais non décaissés, aux agriculteurs et aux agri-entreprises s'élevaient à 375,9 millions de dollars (275,0 millions en 2003). Ces prêts ont été approuvés à un taux d'intérêt moyen de 5,04 p. 100 (6,23 p. 100 en 2003) et ne font pas partie du solde net des prêts tant qu'ils n'ont pas été décaissés. De plus, la société a approuvé, mais non décaissé, 3,0 millions de dollars (aucun en 2003) en prêts de capital-risque. Il est prévu que la majorité de ces prêts seront décaissés d'ici le 30 mai 2004.

Éventualités

Dans le cours normal de ses activités, la société conclut des accords généraux d'indemnisation. L'obligation d'indemnisation se produit généralement dans le cadre de contrats de prestation de services et d'accords d'alliance stratégique. Ainsi, la société doit, dans certaines circonstances, indemniser la contrepartie de l'accord pour les divers frais découlant de l'inexactitude de déclarations ou de l'inexécution d'engagements. La société indemnise en outre les administrateurs, les dirigeants et les employés, dans la limite prescrite par la loi et par sa loi habilitante, pour toute réclamation contre eux en raison de leur statut d'administrateur, de dirigeant ou d'employé. Comme les modalités de ces indemnisations varient, la société n'est pas en mesure de faire une estimation raisonnable du montant maximal potentiel que la société pourrait éventuellement être tenue de verser à des contreparties. La société n'a jamais eu, par le passé, à verser des indemnisations de ce genre. Aucun montant n'a été inclus dans le bilan au 31 mars 2004 ou 2003 à titre d'indemnisation.

Le passif éventuel de la société comprend les polices d'assurance-accidents et d'assurance-vie du créancier, qui sont vendues aux clients dans le cadre du programme d'*Agri-assurances*. La société est exposée à un risque si le montant des réclamations dépasse le montant des primes perçues. Le programme est administré par une grande société d'assurance et repose sur des primes qui sont déterminées par une analyse actuarielle fiable. L'exposition au risque est aussi atténuée par une réserve pour les fluctuations des prestations. Historiquement, les primes perçues ont sensiblement excédé les réclamations.

15. Opérations entre entités apparentées

La société est apparentée à toutes les entités qui appartiennent au gouvernement du Canada, notamment les ministères, les organismes et les sociétés d'État. Les opérations avec ces entités sont comprises dans les activités normales de la société.

16. Information sectorielle

La société est organisée et gérée comme une entreprise qui œuvre dans un seul secteur, soit le financement agricole. On considère que ses activités d'exploitation visent un seul secteur aux fins de l'affectation des ressources et de l'évaluation de la performance. Toutes les activités de la société sont menées exclusivement au Canada. Aucun client ne détient, à lui seul, plus de 10 p. 100 des débiteurs ou des intérêts créditeurs de la société.

17. Chiffres correspondants

On a redressé certains chiffres correspondants de l'exercice 2003 afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour l'exercice.

L'Équipe *de la* haute direction

Debout, de gauche à droite : Janet Wightman, John J. Ryan, Don Stevens, Rick Hoffman, André Tétreault
Assis, de gauche à droite : Paul MacDonald, Lyndon Carlson, Kellie Garrett, Ross Topp, Greg Stewart, Greg Honey
Devant : Corinna Mitchell-Beaudin, Moyez Somani

C'est grâce au leadership et à l'intégrité dont font preuve les membres de l'Équipe de la haute direction (ÉHD) que FAC peut continuer d'améliorer l'expérience-client, de contribuer à l'agriculture canadienne et de favoriser une culture de haut rendement au travail.

L'ÉHD joue un rôle important dans la planification à long terme des affaires de la société, en collaboration avec le Conseil d'administration et à l'aide de l'expertise du personnel. Une fois l'orientation stratégique approuvée par le Conseil d'administration, l'ÉHD se charge de concevoir une stratégie d'affaires et de la mettre en œuvre.

À FAC, le leadership existe à tous les niveaux. C'est pourquoi l'ÉHD veille à inciter les membres du personnel à participer, à apprendre, à innover et à exceller. Pour donner l'exemple de ce qu'un leader doit être, chaque membre de l'ÉHD perfectionne continuellement ses compétences en leadership par le feedback et l'évaluation, ainsi que le perfectionnement professionnel. En effet, l'ÉHD déploie des efforts continus dans les domaines du travail d'équipe à rendement supérieur, de l'imputabilité et du partenariat, afin que la feuille de route de FAC soit spectaculaire et ce, de manière durable.

FAC se conforme aux lignes directrices de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et fait preuve de prudence dans ses décisions et ses activités d'affaires. La Politique de déontologie de la société fixe les plus hautes normes en matière de conduite commerciale, personnelle et professionnelle. L'ÉHD respecte ces normes, qui ont évolué en 2003-2004 pour tenir compte des nouvelles pratiques culturelles de FAC, et s'en fait le champion à l'échelle de la société.

Tous les membres de la haute direction, à l'exception du président-directeur général, sont rétribués selon les politiques et les échelles de rémunération approuvées par le Conseil d'administration. Il incombe toutefois au gouverneur en conseil de fixer le salaire et les avantages sociaux du président-directeur général. Tous ont droit à une prime liée au rendement de la société et de l'unité d'affaires, ainsi qu'au rendement individuel. En 2003-2004, l'échelle de rémunération du président-directeur général s'est située entre 234 780 $ et 276 200 $ et celle des vice-présidents exécutifs entre 160 790 $ et 290 375 $. Quant à l'échelle de rémunération des vice-présidents, elle a été fixée entre 108 660 $ et 215 225 $. En tout, la rémunération versée aux membres de la haute direction s'est chiffrée à 3 045 938 $.

Équipe de la haute

Profils

John J. Ryan, BAA
Président-directeur général

Responsable d'assurer le leadership stratégique de Financement agricole Canada (FAC), M. John Ryan est président-directeur général de la société depuis 1997. Il a joué un rôle de premier plan dans la création d'une culture axée sur un rendement élevé à FAC. Depuis son arrivée, il y a eu une nette amélioration de la fidélité de la clientèle, du portefeuille de prêts et de la part du marché détenue par la société.

Avant d'être nommé à FAC, M. Ryan était chef de l'exploitation à la Banque de développement du Canada (BDC). Il est diplômé du programme de perfectionnement des cadres de l'École d'études commerciales d'Harvard et détient un baccalauréat en administration des affaires de l'université St. Francis Xavier.

M. Ryan s'est récemment vu remettre le prix EXCEL de l'Association internationale des professionnels de la communication pour l'année 2004. Ce prix international est décerné annuellement à un PDG champion des communications efficaces au sein d'une organisation. M. Ryan a également reçu le *Prix Léon du Leadership* 2003 de la Commissaire aux langues officielles du gouvernement fédéral, une récompense qui couronne l'engagement de FAC envers le bilinguisme.

Très engagé sur le plan communautaire, M. Ryan préside le conseil de la fondation des hôpitaux de Regina et siège au conseil d'administration du Regina Adult Learning Centre. Il est membre du conseil d'administration des Jeux du Canada de 2005 et du conseil de la Fondation athlétique canadienne. M. Ryan a présidé plusieurs campagnes de Centraide à Regina et a dirigé le Marchethon des PDG pour la mise en chantier du projet *Habitat pour l'humanité*. En 2002, M. Ryan a reçu une médaille commémorative du Jubilé de la Reine en reconnaissance de sa contribution exceptionnelle au mieux-être de la population canadienne.

Moyez Somani, MBA, CMA
Vice-président exécutif et principal dirigeant financier

M. Somani dirige la fonction financière de FAC et, dans le cadre de ce rôle, il est responsable des divisions de la Trésorerie, du Bureau du contrôleur, de la Gestion du risque et de la Vérification et innovation des processus. Il est entré au service de la société en 1998 après avoir occupé le poste de vice-président des investissements pour la Saskatchewan Opportunities Corporation (SOCO), un organisme provincial qui fournit du capital-risque. Il possède de nombreuses années d'expérience dans le secteur des services financiers.

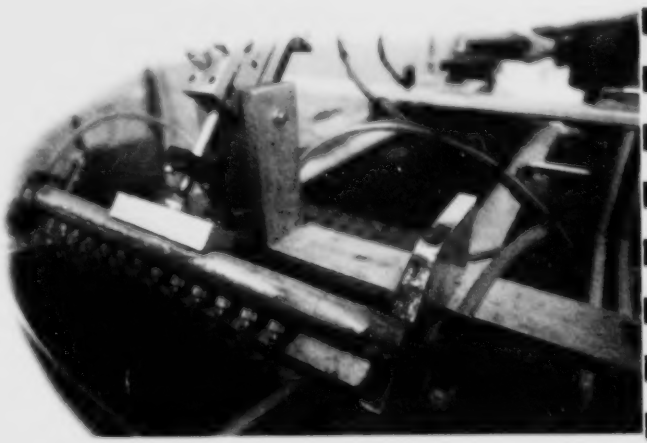
M. Somani détient un MBA de l'université d'Athabasca et il est comptable en management accrédité (CMA).

M. Somani est un membre du conseil provincial de la Society of Management Accountants of Saskatchewan et du comité de révision des investissements de l'Agri-Food Equity Fund. Jusqu'à tout récemment, il siégeait aux conseils du Saskatchewan Science Centre et de l'organisme Financial Executives International. M. Somani et sa famille consacrent aussi une partie de leur temps à aider les familles nouvellement arrivées à s'intégrer dans la communauté.

Janet Wightman*
Vice-présidente exécutive et chef de l'exploitation

En tant que chef de l'exploitation, Mme Wightman dirigeait tous les aspects des opérations nationales de prêt de FAC. Elle a fait ses débuts à FAC en 1994 et a travaillé aux Ressources humaines avant de faire le saut du côté des opérations en 1999. Elle est également membre du conseil d'administration de SaskPower.

**Janet Wightman a démissionné de FAC en avril 2004.*



Lyndon Carlson, BSA, P.Ag.

Vice-président, Marketing et gestion du portefeuille

M. Carlson est responsable du contrôle de la qualité et de la santé de tous les prêts qui composent le portefeuille de 10 milliards de dollars de FAC. Il supervise également la recherche de marché et le développement des nouveaux produits, ainsi que les initiatives de la société en matière de marketing et de relations avec les clients.

M. Carlson a joint les rangs de FAC en 1982. Il a occupé divers postes au sein de l'organisation au cours des deux dernières décennies, notamment ceux de conseiller en financement, agent d'administration des prêts, agent des communications, directeur de la RPA, directeur de district, vice-président adjoint, Agri-entreprise de l'Ouest, et vice-président adjoint, Services commerciaux.

Agronome professionnel, M. Carlson est titulaire d'un baccalauréat en sciences agricoles de l'université de la Saskatchewan. Il a siégé au conseil de direction de la Saskatchewan Institute of Agrologists et donne activement de son temps à l'Église luthérienne et à Centraide.

Kellie Garrett, BA, ABC

Vice-présidente, Stratégie, savoir et communications

Mme Garrett dirige les activités liées à la Stratégie d'entreprise, les Relations avec le gouvernement, la Gestion du savoir, les Communications, la Gestion de la marque, les Langues officielles et la traduction et le Bureau de gestion des projets d'entreprise (BGP). Elle s'est jointe à l'équipe de FAC en 1993 en tant qu'agente des communications et a par la suite occupé les postes de vice-présidente adjointe et vice-présidente des communications, ainsi que celui de vice-présidente du marketing.

Avant de se joindre à FAC, Mme Garrett a travaillé à Toronto comme professionnelle des relations publiques dans le domaine des soins de santé. Membre agréée de l'Association internationale de l'entreprise (ABC), elle a obtenu un baccalauréat en arts de l'université Carleton en 1982. Elle fait présentement une maîtrise en arts avec spécialisation en leadership et en formation à l'université Royal Roads.

Mme Garrett siège à plusieurs conseils, dont ceux de la MacKenzie Art Gallery et de l'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC). Elle est régulièrement invitée à donner des conférences qui portent sur divers sujets, tels que la marque, le leadership et la stratégie, dans le cadre de fonctions du Conference Board du Canada et de l'AIPC. Mme Garrett est également conseillère non professionnelle auprès de parents qui ont un enfant autiste.

Rick Hoffman, CMA

Vice-président et contrôleur

M. Hoffman dirige les activités de comptabilité d'entreprise, de gestion financière et des rapports d'entreprise, de comptabilité du portefeuille et de soutien des systèmes, ainsi que des Centres d'administration des prêts. Il a fait ses débuts à FAC en 2000 à titre de vice-président et contrôleur. M. Hoffman possède plus de 17 ans d'expérience en finance et en gestion dans l'industrie agricole et a occupé divers postes de contrôleur et de directeur avant d'entrer au service de FAC. Non seulement est-il membre des comptables en management accrédités (CMA) de la Saskatchewan, mais il siège au comité d'accréditation de cette association. Il est également membre de l'organisme Financial Executives International et donne activement de son temps à la communauté en tant qu'entraîneur de hockey pour les jeunes.

Greg Honey, B.Ed.

Vice-président, Ressources humaines et administration

M. Honey est entré en fonction à FAC en novembre 2000 à titre de responsable de tous les aspects liés aux ressources humaines et aux services administratifs. Il a accumulé plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des ressources humaines au sein d'organisations telles que Wascana Energy/Canadian Occidental Petroleum, Kalium Canada Limited et le Workers' Compensation Board de la Saskatchewan.

M. Honey est titulaire d'un baccalauréat en éducation de l'université de Regina. Il est présentement membre des Planificateurs des ressources humaines du Canada et du conseil exécutif des ressources humaines du Conference Board du Canada. Il siège aux conseils d'administration du Regina Big Brother Association, des Grands Frères du Canada et de l'organisme Centraide de Regina. De plus, M. Honey consacre une partie de son temps à diriger des équipes de hockey et à faire du bénévolat au sein de la communauté.

Paul MacDonald, M.A., B.Sc.

Vice-président, Alliances et services commerciaux

M. MacDonald dirige la mise au point des nouveaux services et modes de prestation. À ce titre, il a la responsabilité des alliances, du Centre de service à la clientèle, des Services commerciaux et des Cyberaffaires. Il a joint les rangs de FAC en octobre 2001, après avoir occupé le poste de vice-président chez Ipsos-Reid. M. MacDonald est titulaire d'une maîtrise en économie de l'université Queen's et d'un baccalauréat en sciences de l'université de l'Île-du-Prince-Édouard. En 2003, il a occupé les fonctions de président responsable de la campagne Centraide de Regina.

Corinna Mitchell-Beaudin, B.Admin, CA, CFA

Vice-présidente et trésorière

Les responsabilités de Mme Mitchell-Beaudin comprennent le financement des activités d'exploitation et d'investissement de FAC, ainsi que la gestion du passif et de l'actif, la gestion de l'encaisse et des liquidités, l'établissement des taux de cession interne et la gestion du risque de marché. Elle est entrée au service de FAC en 2001 en tant que directrice au sein de la Trésorerie. Avant d'occuper ce poste, Mme Mitchell-Beaudin a travaillé pour la Crown Investments Corporation of Saskatchewan et le bureau du vérificateur provincial de la Saskatchewan.

Comptable agréée (CA) et analyste financière agréée (CFA), Mme Mitchell-Beaudin détient un baccalauréat en administration de l'université de Regina. Elle occupe présentement le poste de vice-présidente de la programmation pour la section de Regina de l'Association de gestion de trésorerie du Canada et siège au conseil d'administration du fonds de retraite de la ville de Regina. De plus, elle est membre du comité sur la conduite professionnelle de l'Institut des comptables agréés de la Saskatchewan. Mme Mitchell-Beaudin a également agi à titre de bénévole pour les festivités de la Coupe Grey 2003, qui se sont déroulées à Regina.

Don Stevens, MBA, P.Eng, CFA

Vice-président, Technologie de l'information

Responsable de la Division de la technologie de l'information, M. Stevens travaille à FAC depuis 1992. Outre la TI, il a occupé les postes de directeur, vice-président adjoint et vice-président au sein de la Division de la trésorerie, ainsi que celui de vice-président de la Division du contrôleur.

Avant de se joindre à FAC, M. Stevens a occupé les postes d'ingénieur pour Bell Canada et d'analyste financier pour la Banque Royale. Analyste financier agréé, il est titulaire d'un baccalauréat en génie de l'université Carleton et d'une maîtrise en administration de l'université York. M. Stevens est membre du conseil des finances du Autism Resource Centre.

Greg Stewart, B.Sc., P.Ag.

Vice-président principal, Opérations nationales

M. Stewart surveille l'ensemble des opérations de prêt de FAC, lesquelles s'effectuent à partir d'une centaine de bureaux situés d'un bout à l'autre du Canada. Il possède une vaste expérience des opérations de prêt, du financement agricole, de l'agri-entreprise et de la gestion du risque. M. Stewart a fait ses débuts à FAC en 1988 à titre de conseiller en financement, puis a occupé divers postes de cadres, incluant ceux de vice-président, Gestion du risque et vice-président, Agri-entreprise et opérations de l'Ouest.

Avant de se joindre à FAC, M. Stewart était partenaire d'une entreprise de construction basée à Edmonton. Agronome professionnel, il détient un baccalauréat en sciences de l'université du Manitoba. Ses intérêts communautaires comprennent Centraide.

André Tétreault, CGA

Vice-président, Gestion du risque

En plus d'assurer la surveillance de tous les aspects du risque de crédit auquel est confrontée FAC, M. Tétreault est responsable des politiques de prêt et de crédit, de la formation au risque de crédit et des Services d'évaluation. Il est également responsable du Crédit spécial, qui s'occupe de gérer les comptes en difficulté. M. Tétreault s'est joint à FAC en 1996 et a occupé les postes de vice-président, Opérations de l'Est; vice-président, Vérification et RPA; et vice-président adjoint, Vérification.

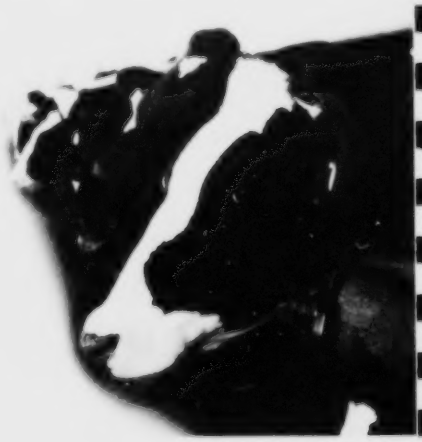
M. Tétreault possède 26 années d'expérience en comptabilité et vérification auprès de diverses sociétés d'État fédérales, dont la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Comptable général licencié (CGA), il a obtenu son diplôme de l'École des hautes études commerciales, à Montréal.

M. Tétreault siège également à titre d'administrateur au conseil scolaire de Regina et investit du temps dans Centraide, la communauté francophone et son association communautaire locale.

Ross Topp, B.Comm, CA

Vice-président, Vérification et innovation des processus

Responsable des fonctions de vérification interne, de mesure et contrôle et d'innovation des processus, M. Topp est au service de FAC depuis 1994. Il a accédé à son poste actuel en janvier 2004 après avoir occupé de nombreux autres postes au sein de la société, notamment ceux de vice-président adjoint, Services commerciaux, directeur des Cyberaffaires, directeur de la Reconception des processus d'affaires et directeur, Gestion financière et rapports d'entreprise. Avant de se joindre à FAC, M. Topp était directeur chez KPMG. Membre des comptables agréés de la Saskatchewan, il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'université de la Saskatchewan.



Régie d'entreprise

À l'arrière, de gauche à droite : Donna Graham, Jack Christie, Russel Marcoux, Don Haliburton, Maurice Kraut, Warren Ellis, Joan Meyer

À l'avant : Marie-Andrée Mallette, John J. Ryan, Rosemary Davis, Germain Simard, Deborah Whale

Au cours des dernières années, de nombreux scandales ultramédiatisés ont miné la confiance du public dans les grandes sociétés et leurs cadres supérieurs. Les gens en sont venus à exiger une imputabilité accrue, tant des organismes publics que privés. Par conséquent, le secteur des valeurs mobilières a élaboré de nouvelles politiques axées sur les meilleures pratiques du domaine, et les sociétés du monde entier ont entrepris de réévaluer leurs pratiques de régie d'entreprise.

FAC a aussi relevé le défi. Elle veille à ce que ses pratiques en matière de régie d'entreprise et d'imputabilité soient conformes aux meilleures pratiques.

À cette fin, FAC puise dans les documents du Conseil du Trésor, dont *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices* et les nouvelles *Lignes directrices à l'intention des Comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques*. Elle adapte aussi les meilleures pratiques de l'industrie à sa structure d'entreprise particulière et aux exigences d'imputabilité que lui imposent ses lois habilitantes, soit la *Loi sur Financement agricole Canada* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Conseil d'administration de FAC reconnaît qu'instaurer une régie d'entreprise efficace est un processus continu et s'est engagé à réévaluer périodiquement ses pratiques de régie, afin de maintenir un degré élevé d'imputabilité.

Mandat du Conseil

Le Conseil surveille globalement la gestion et le rendement de FAC, dans le meilleur intérêt de celle-ci, de la population en général et du gouvernement du Canada.

Les rôles et responsabilités de la présidente, des administrateurs et administratrices, du PDG et de tous les comités du Conseil sont consignés par écrit dans des mandats et des profils. Le Conseil travaille présentement à mettre le point final à un nouveau mandat et à des lignes directrices en matière de régie du Conseil. Ces documents abordent sept grands thèmes.

- Intégrité – Respect de la loi et déontologie
- Planification stratégique
- Information financière et obligation d'informer le public
- Gestion du risque et contrôles internes
- Formation en leadership et planification de la relève
- Régie d'entreprise
- Orientation, formation continue et évaluation des administrateurs

Indépendance

Les membres du Conseil, à l'exception du PDG, n'ont pas de lien avec la direction de FAC. Les deux vice-présidents exécutifs de FAC assistent à toutes les réunions du Conseil et deux membres de l'Équipe de la haute direction y sont invités à tour de rôle. Le Conseil maintient une communication ouverte et franche avec la direction, bien que, afin de veiller au principe d'indépendance, il tienne une séance privée, dont est exclue la direction, à chacune de ses réunions.

Rôle d'intérêt public

À titre de société d'État fédérale, FAC assume un rôle d'intérêt public. Sa mission consiste à mettre en valeur le secteur rural canadien par l'offre de solutions financières et commerciales aux fermes familiales et aux agri-entreprises. Pour s'acquitter de sa mission, FAC offre des produits et des services qui répondent aux besoins de l'industrie, assure son autonomie financière et soutient l'agriculture tant pendant les périodes difficiles que les périodes prospères.

Le Conseil veille à ce que le rôle d'intérêt public de FAC soit au cœur de toutes ses décisions en matière d'initiatives stratégiques, notamment dans sa vision du portefeuille, les programmes à long terme d'encouragement du personnel et la création de nouveaux produits et services afin d'aider le secteur à réussir.

Intégrité, éthique et code de déontologie

Tous les administrateurs sont assujettis à la politique du Conseil en matière de prêts dans lesquels un administrateur possède un intérêt important et aux règles relatives aux conflits d'intérêt de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique*.

En outre, le *Code de déontologie* de FAC s'applique à tout le personnel. Le Conseil supervise actuellement la mise à jour du *Code*, auquel les administrateurs seront eux aussi assujettis.

Ce *Code* précise les attentes et fournit des directives claires. Chaque employé en reçoit un exemplaire à son arrivée à FAC et est tenu de signer, tous les 18 mois, une *Promesse de fidélité et engagement à respecter la sécurité* par laquelle il déclare qu'il comprend la politique de déontologie de FAC.

Le *Code* énonce la responsabilité qu'ont les employés de traiter leurs collègues et les clients avec honnêteté et intégrité. Il fournit des guides concernant le respect de l'employé et de la vie privée des clients, ainsi que des règles concernant les paiements, les cadeaux et l'hospitalité. Il exige aussi que les employés agissent de manière responsable et non discriminatoire dans leurs rapports sociaux.

Enfin, le *Code de déontologie* énonce la manière dont les employés doivent divulguer leurs intérêts commerciaux à l'extérieur de FAC, afin de faire en sorte qu'il n'y ait aucun conflit d'intérêt, réel ou perçu, en particulier dans le cas des employés qui exploitent une entreprise agricole et pourraient solliciter un prêt de FAC.

Planification stratégique

Le Conseil trace l'orientation stratégique de FAC, en consultation avec la direction. Il revoit périodiquement les objectifs d'affaires de la société et se charge d'approuver le plan d'entreprise et le rapport annuel. Il doit également établir les buts et objectifs annuels du PDG, qui représentent les objectifs de l'ensemble de la société et qui servent à tenir la direction responsable de l'atteinte des objectifs d'entreprise.

Le Conseil participe à une séance annuelle de planification stratégique avec la haute direction et discute des initiatives particulières pendant ses réunions ordinaires. Toutes les stratégies de FAC comportent des cibles mesurables qui aident à en évaluer le rendement.

Au dernier exercice, le Conseil a travaillé avec la direction à plusieurs nouvelles initiatives stratégiques, notamment :

- impartition de l'infrastructure de technologie de l'information
- intégration des principaux logiciels de constitution des dossiers, d'administration et de comptabilité des prêts
- renforcement du leadership et de l'engagement des employés
- développement de produits et services ciblés à l'intention des clients

Gestion intégrée du risque

Après consultation avec le Conseil du Trésor et le Bureau du Vérificateur général et examen des pratiques d'autres organismes, un cadre d'entreprise a été créé pour permettre la gestion intégrée du risque.

Ce cadre englobe tous les types de risques : risque inhérent ou théorique, risque résiduel, risques liés au crédit et au marché et risques d'affaires et d'exploitation.

La haute direction est la première responsable d'identifier les risques et de concevoir et mettre en place des solutions pour les atténuer.

Le Conseil, pour sa part, doit s'assurer que les risques sont gérés et que des pouvoirs et des contrôles appropriés sont en place.

Le Bureau du Vérificateur général avait déjà signalé à FAC que la gestion intégrée du risque était insuffisamment comprise et communiquée à l'extérieur du groupe de la direction. Il avait aussi recommandé que FAC identifie mieux les menaces et les occasions, définisse les niveaux de tolérance aux risques et fasse rapport périodiquement au Conseil sur la gestion intégrée du risque.

La direction s'efforce présentement d'améliorer la gestion intégrée du risque, à l'aide d'un processus annuel qui encourage le personnel à mieux comprendre la gestion intégrée du risque et à identifier et prioriser les risques clés.

Cette information transite par le Comité de vérification pour se rendre au Conseil en plénière. Le Conseil et la haute direction sont mis au courant des risques priorisés à l'occasion de leur séance de planification en août et en septembre de chaque année.

Planification de la relève

Chaque année, le Conseil révise les plans de relève visant les postes clés de FAC. Le Conseil, par l'intermédiaire de son Comité des ressources humaines, examine aussi les initiatives de la société en matière de formation en leadership.

La planification de la relève assure la continuité à long terme dans l'ensemble de la société. L'examen permet d'identifier les employés qui sont prêts à accéder à un poste en particulier et ceux qui pourraient être formés.

Le Comité encourage la direction à identifier autant de candidats que possible à l'avancement, afin que FAC ait accès à un bassin plus étendu d'expérience et d'expertise. Les candidats peuvent progresser dans les rangs jusqu'au niveau de la haute direction et acquérir de l'expérience à l'externe, selon les besoins.

Intégrité des contrôles internes et des systèmes de gestion de l'information

Le Conseil a pris un engagement de transparence financière et a collaboré étroitement avec le Bureau du Vérificateur général afin d'assurer l'intégrité des contrôles internes et des systèmes de gestion de l'information de FAC.

Chaque année, le Conseil analyse les cibles de prêt de l'exercice suivant, le plan d'affaires national et la vision du portefeuille de FAC.

Parce que les opérations de trésorerie de FAC constituent un élément clé de sa réussite globale, le Conseil les analyse chaque fois qu'il se réunit. Il passe également en revue et met périodiquement à jour les politiques et limites, selon les besoins.

Le risque de crédit est le plus important risque auquel FAC est exposée. Le Conseil surveille de près l'analyse du risque global de crédit par FAC, le rapport qu'elle en fait et la performance du portefeuille de prêts.

Enfin, le Conseil assure la supervision du plan annuel de vérification, ce qui comprend la vérification des états financiers de la société par la vérificatrice générale du Canada et le plan de travail annuel de vérification, exécuté par la Division de la vérification interne de la société.

Orientation et formation continue

Dès sa nomination au Conseil, chaque administrateur assiste à une séance d'information avancée et rencontre les membres de la haute direction afin de se mettre parfaitement au courant des affaires de la société. L'accès direct à la haute direction constitue une source continue de formation et d'information.

Afin de se tenir au fait des enjeux et tendances clés, les administrateurs reçoivent une formation pertinente à leurs responsabilités de régie d'entreprise. Au dernier exercice, le Conseil a participé à une séance de formation portant sur les états financiers. Plusieurs de ses membres ont aussi assisté à une séance sur la régie d'entreprise parrainée par le Bureau du Conseil privé et le Conseil du Trésor.

Les administrateurs siègent à tour de rôle, pendant un terme, aux comités du Conseil, ce qui leur permet d'accroître leurs connaissances. Le Conseil encourage ses membres à assister aux réunions de comités auxquelles ils ne sont pas mandatés, afin de mieux comprendre tous les enjeux et défis auxquels FAC fait face.

Nomination des administrateurs

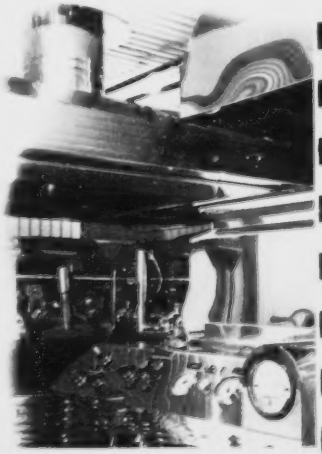
Le Conseil d'administration se compose de 12 membres, soit la présidente, le président-directeur général et 10 administrateurs.

Le gouverneur en conseil nomme la présidence du Conseil et le président-directeur général de la société. Le ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada nomme tous les autres administrateurs, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat de trois ans qui peut être renouvelé.

Un certain nombre de membres du Conseil sont des producteurs primaires et des agri-entrepreneurs prospères provenant d'un milieu rural ou d'un petit centre urbain. Les profils approuvés de la présidence et de l'administrateur énoncent les compétences et l'expérience recherchées et aident le gouvernement à évaluer les candidatures et à planifier la relève.

Le Conseil suit un processus annuel structuré d'autoévaluation. Avec l'aide d'un conseiller externe, le Conseil identifie des améliorations à apporter à l'ensemble des compétences qu'il possède ainsi que des points à changer pour faciliter l'application des meilleures pratiques de régie d'entreprise.

Cette année, le Conseil a identifié le besoin de connaissances et d'expertise accrues en comptabilité et en finances. Il a demandé au ministre titulaire de FAC de tenir compte de ces compétences dans les futures nominations. C'est ainsi que deux comptables agréés, Don Haliburton et Jack Christie, ont été nommés au Conseil.



Rémunération du Conseil

Les administrateurs reçoivent des indemnités journalières et des honoraires annuels fixés par le gouverneur en conseil, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et sur la recommandation du ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Le Conseil privé établit les niveaux de rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil à des conseils ou organismes d'État. Les taux de rémunération en vigueur ont été approuvés le 5 avril 2001.

- La présidente du Conseil touche des honoraires annuels de 10 800 $ et des indemnités journalières de 420 $ par réunion à laquelle elle assiste.
- Les honoraires des présidents de comités se chiffrent à 6 400 $ l'an et leurs indemnités, à 375 $ la réunion à laquelle ils assistent. Des honoraires annuels de 5 400 $ et des indemnités journalières de 375 $ par réunion sont versés à tous les autres membres du Conseil.
- Les administrateurs obtiennent le remboursement de toutes les dépenses raisonnables de voyage, d'hébergement et de repas qu'ils engagent eux-mêmes pour s'acquitter de leurs fonctions.

En 2003-2004, il y a eu six réunions du Conseil et seize réunions de comités. La rémunération totale (honoraires annuels et indemnités journalières) versée aux administrateurs a totalisé 178 013 $, comparativement à 180 653 $ en 2002-2003. Les frais de déplacement et autres dépenses afférentes du Conseil ont totalisé 176 913 $, comparativement à 178 675 $ en 2002-2003. Les montants de 2003-2004 incluent les frais de déplacement et les indemnités journalières de sept administrateurs qui ont assisté à la séance de formation en régie d'entreprise.

Nouvelles nominations

Don Haliburton, de Vancouver (Colombie-Britannique), a été nommé à la charge d'administrateur le 4 novembre 2003, en remplacement de Rashpal Dhillon, décédé subitement en 2003. Deborah Whale, d'Alma (Ontario), et Jack Christie, de Miramichi (Nouveau-Brunswick), ont accédé au Conseil le 4 novembre et le 27 novembre respectivement. Ils ont succédé à Eleanor Hart et à Robert Colpitts dont le mandat avait pris fin.

Rémunération, dépenses et présence aux réunions des membres du Conseil – 2003-2004

Membre	Honoraires annuels (A)	Indémnités journalières (B)	Rémunération totale (A et B)[1]	Présence aux réunions de comité[2]	Présence aux réunions du Conseil[3]	Dépenses de voyage et autres
Jack Christie[4]	1 800	5 250	7 050	4/4	3/3	8 026
Robert Colpitts[4]	3 600	6 000	9 600	5/5	3/3	15 055
Rosemary Davis	10 800	10 500	21 300	16/16	6/6	15 915
Warren Ellis	6 400	9 750	16 150	5/5	6/6	27 634
Donna Graham	5 400	11 250	16 650	11/11	6/6	15 075
Don Haliburton[6]	1 800	3 750	5 550	4/4	2/3	3 809
Eleanor Hart[5]	3 600	6 750	10 350	3/3	3/3	5 274
Maurice Kraut	5 400	13 875	19 275	6/6	6/6	12 807
Marie-Andrée Mallette	6 400	11 250	17 650	11/11	6/6	25 463
Russel Marcoux	5 400	7 500	12 900	5/6	5/6	9 733
Joan Meyer	6 400	10 875	17 275	7/7	6/6	7 546
Germain Simard	5 400	10 875	16 275	8/8	6/6	25 767
Deborah Whale[6]	1 800	6 188	7 988	4/4	3/3	4 809
Total	**64 200 $**	**113 813 $**	**178 013 $**			**176 913 $**

1) Colonne A (Honoraires annuels) et colonne B (Indemnités journalières) 2) Il y a eu six réunions du Comité de vérification, cinq du Comité des ressources humaines et cinq du Comité de la régie d'entreprise 3) Le Conseil s'est réuni six fois 4) Le mandat de Robert Colpitts a pris fin et celui de Jack Christie a commencé le 27 novembre 2003 5) Le mandat d'Eleanor Hart a pris fin et celui de Deborah Whale a commencé le 4 novembre 2003 6) Le mandat de Don Haliburton a commencé le 4 novembre 2003

Comité de vérification

Présidente : Marie-Andrée Mallette
Membres : Rosemary Davis *(présidente du Conseil)*, Donna Graham, Maurice Kraut, Germain Simard, Don Haliburton et Jack Christie

Le Comité de vérification se compose entièrement d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec la direction.

Le Comité de vérification supervise la performance financière de FAC et veille à ce que la direction ait mis en place des systèmes de rapport financier et des contrôles efficaces, de même que des processus efficaces de gestion intégrée du risque et de vérification. Les recommandations du Comité de vérification sont portées à l'attention du Conseil, au besoin. Ce comité peut, à sa discrétion, se réunir indépendamment avec des représentants du Bureau du vérificateur général et les vérificateurs internes de FAC.

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Comité de vérification a :

- approuvé les états financiers de 2002-2003, le Rapport annuel de 2002-2003 et les résultats financiers trimestriels pour l'exercice 2003-2004;
- approuvé le Plan de travail 2003-2004 du Service de vérification et reçu des rapports réguliers de ce service, tout au long de l'exercice, relativement aux résultats des diverses vérifications effectuées;
- approuvé les rapports de dépenses du Conseil et du PDG pour 2003-2004, et
- examiné le rapport annuel de vérification et la lettre de recommandations du vérificateur général du Canada pour l'exercice 2002-2003 ainsi que le plan de vérification annuel de 2003-2004.

Comité des ressources humaines

Président : Warren Ellis
Membres : Rosemary Davis *(présidente du Conseil)*, John J. Ryan *(PDG)*, Donna Graham, Joan Meyer, Russel Marcoux, Don Haliburton et Deborah Whale

Ce comité est chargé d'examiner toutes les grandes questions de politique des ressources humaines. Au cours de l'exercice, le comité a :

- reçu et approuvé les objectifs du PDG pour 2003-2004 et évalué sa performance en 2002-2003;
- examiné les politiques de FAC en matière de rémunération et établi la politique de révision annuelle de la rémunération des employés;
- examiné les résultats du sondage Hewitt 2003 sur l'engagement des employés, à la suite duquel FAC a été sélectionnée parmi les 50 meilleurs employeurs du Canada;
- fait le suivi de la mise en place du régime de retraite Solstice de FAC, y compris le rendement des gestionnaires de fonds d'investissement;
- mis au point un plan annuel de continuité des affaires : identification des postes clés de l'organisation et établissement de plans de relève pour ces postes, et
- réévalué un certain nombre de programmes incitatifs s'adressant aux employés.

Comité de régie d'entreprise

Présidente : Joan Meyer
Membres : Rosemary Davis *(présidente du Conseil)*, John J. Ryan *(PDG)*, Marie-Andrée Mallette, Germain Simard, Russel Marcoux, Jack Christie, Deborah Whale

Le Comité de régie d'entreprise examine les bonnes pratiques de régie et émet des recommandations au Conseil. Il surveille aussi les politiques du Conseil en matière d'éthique, de conflit d'intérêt et de déontologie des administrateurs.

Pendant l'exercice, le Comité de régie d'entreprise a :

- recommandé au Conseil de nouveaux membres pour chacun de ses comités;
- supervisé l'orientation et la formation des nouveaux membres du Conseil de FAC;
- avec l'aide d'un conseiller juridique externe, amorcé une nouvelle ronde d'évaluation des membres du Conseil, et
- élaboré un nouveau mandat du Conseil et des lignes directrices afférentes à la régie du Conseil.

Comité de retraite

Représentants du Conseil :
Maurice Kraut et Russel Marcoux

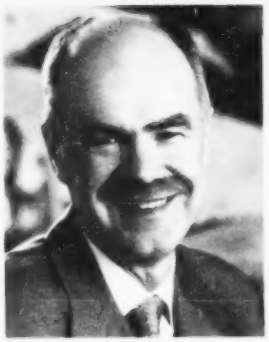
Le Comité de retraite de FAC élabore les politiques d'investissement du régime de retraite de FAC et en supervise l'application. En plus des deux membres du Conseil, il inclut des représentants de la haute direction et des employés élus.

Au cours du dernier exercice, le Comité a suivi le transfert du régime de retraite de la *Loi sur la pension de la fonction publique* (LPFP) au régime de retraite de FAC. Le comité a aussi élaboré des lignes directrices intégrées en matière de régie, lesquelles ont été présentées à l'ensemble du Conseil, puis approuvées en décembre 2003.

Profils

Rosemary Davis
Présidente depuis le 20 juin 2000
Administratrice depuis le 19 décembre 1995

Madame Davis, propriétaire-exploitante de la société Tri-Country Agromart Ltd. à Trenton, en Ontario, compte plus de 30 années d'expérience en agriculture. Mme Davis participe à de nombreux comités et associations agricoles locaux et provinciaux. Elle est administratrice de la Trenval Business Development Corporation, dont elle préside le comité de l'agriculture. Elle est administratrice du Loyalist College, siège au comité sur l'utilisation des engrais du Fertilizer Institute of Ontario et est membre de la Fédération de l'agriculture de l'Ontario et de la Soil and Crop Federation des comtés de Northumberland, de Prince Edward et de Hastings. En reconnaissance de son dévouement envers l'agriculture, ses pairs lui ont accordé le titre de membre honoraire à vie de l'Ontario Institute of Agrologists. Mme Davis habite à Cobourg, en Ontario.



Jack Christie
Administrateur depuis le 27 novembre 2003

Monsieur Christie est comptable agréé et est président-directeur général depuis 16 ans, de la Northumberland Dairy Co-operative Limited, au Nouveau-Brunswick. M. Christie est aussi directeur et ancien président de l'Atlantic Dairy Council et président de l'Association des exploitants de laiteries du Nouveau-Brunswick. Il a été président de l'Institut des comptables agréés du Nouveau-Brunswick et membre du Conseil d'administration de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Warren Ellis
Président du Comité des ressources humaines
Administrateur depuis le 4 avril 1995

Monsieur Ellis est propriétaire de la Warren Ellis Produce à O'Leary, à l'Île-du-Prince-Édouard, une exploitation agricole diversifiée de production de pommes de terre, d'orge et de blé. Il est président de la société O'Leary Potato Packers Ltd., une entreprise qui achète et emballe des pommes de terre, puis les commercialise à travers le monde. En 1994, il a été honoré par la région de l'Atlantique dans le cadre du Programme des jeunes producteurs d'élite du Canada. En plus de son soutien continu à la fondation Terry Fox, M. Ellis s'est mis au service de sa collectivité à titre de membre du Western School Board et de la P.E.I. Lending Authority et de président du O'Leary Community Sports Centre et du Potato Blossom Festival.

Donna Graham
Administratrice depuis le 26 septembre 2000

Madame Graham est une associée directrice de Graham Farms Vulcan Limitée, une exploitation de grains et d'oléagineux de 4 200 acres près de Vulcan, en Alberta. Par le passé, elle a exercé les fonctions de conseillère en matière d'agriculture auprès de divers ministères des gouvernements fédéral et provincial. Elle a également siégé au conseil de l'organisation Alberta Women in Support of Agriculture et du Conseil canadien d'éducation des agricultrices. En reconnaissance de son apport au développement des loisirs et de la culture dans sa province, elle a reçu un prix du gouvernement albertain. Elle a également remporté un prix national des 4-H pour son dévouement envers le mouvement. Mme Graham a aussi fait office de présidente du protocole pour les Jeux d'été du Sud de l'Alberta.

Don Haliburton
Administrateur depuis le 4 novembre 2003

Monsieur Haliburton est un comptable agréé qui compte plus de 20 ans d'expérience. Il a occupé des postes de haute direction au sein d'entreprises dans diverses industries. Il est directeur général de la Exchange-a-Blade Ltd., une entreprise de distribution et de reconditionnement d'accessoires pour outils électriques. De 1994 à 2000, il a été vice-président des finances auprès de la société International Aqua Foods Ltd., une entreprise d'aquaculture inscrite au TSE qui possède des installations au Canada, aux États-Unis et au Chili.

Maurice Kraut
Administrateur depuis le 28 juin 1999

Monsieur Kraut dirige sa propre entreprise, Agriculture Consulting, située à Winnipeg, au Manitoba, et est copropriétaire et exploitant d'une entreprise d'élevage de bovins et de production céréalière. Il a assumé les fonctions d'analyste des politiques et d'agent de commercialisation du bœuf au ministère de l'agriculture, de l'alimentation et du développement rural de l'Alberta et enseigné le marketing et les politiques à l'université du Manitoba. M. Kraut a également occupé les postes de directeur de la recherche à la Commission canadienne du grain et de sous-ministre adjoint au ministère de l'agriculture du Manitoba.

Marie-Andrée Mallette
Présidente du Comité de vérification
Administratrice depuis le 16 juin 1995

Madame Mallette exploite à grande échelle des cultures commerciales et des haricots colorés au Québec, avec une concentration sur l'exportation. Avocate comptant 18 années d'expérience, elle a été directrice régionale de l'Association des femmes d'affaires du Québec (AFAQ) et fondatrice de la section de Beauharnois-Valleyfield. Elle partage par ailleurs ses expériences en exportation avec de nouveaux producteurs. Nombre d'entreprises exportatrices et agricoles en quête de capital de risque ont fait appel à son expertise afin de mettre sur pied leur dossier. Elle travaille activement avec la Chambre de commerce de Châteauguay, les Femmes regroupées pour l'accessibilité au pouvoir politique et économique et l'Association du Barreau canadien. Mme Mallette contribue à sa communauté en organisant des programmes éducatifs au sujet de l'agriculture au niveau primaire et en participant aux campagnes de financement du Musée canadien de la Poste et du Musée canadien des civilisations à Gatineau, au Québec.

Russel Marcoux
Administrateur depuis le 10 décembre 2002

Monsieur Marcoux est président-directeur général de la Yanke Group of Companies, une entreprise qui se spécialise dans le transport. Elle emploie plus de 700 personnes et exploite un parc de plus de 400 camions. M. Marcoux est aussi propriétaire-exploitant d'une exploitation céréalière en Saskatchewan. Il est très actif au sein de la Chambre de commerce du Canada, de la St. Paul's Hospital à Saskatoon, en Saskatchewan, et de la Children's Health Foundation.

Joan Meyer
Présidente du Comité de régie d'entreprise
Administratrice du 11 janvier 1995 à septembre 1996 et renommée le 26 septembre 2000

Madame Meyer est copropriétaire et exploitante d'une entreprise agricole mixte située dans les environs de Swift Current, en Saskatchewan. Elle est également propriétaire et exploitante de la Swift Administration and Management Services, entreprise à domicile qui se charge des comptes financiers et de l'administration de petites entreprises et d'organismes sans but lucratif. Elle est membre de différents conseils d'administration tant au niveau local, provincial que national, notamment du Canadian Lutheran World Relief, du Multicultural Council of Saskatchewan, de la société de logement de Swift Current et de la Dr. Noble Irwin Healthcare Foundation.

John J. Ryan
Administrateur depuis le 1er septembre 1997

Avec plus de 30 ans d'expérience en leadership financier à son actif, Monsieur Ryan est président-directeur général de Financement agricole Canada depuis septembre 1997.

M. Ryan est le président actuel du conseil de la fondation des hôpitaux de Regina, membre du conseil de la fondation du Adult Learning Centre de Regina, membre du conseil des Jeux du Canada de 2005 et du conseil de la Fondation athlétique canadienne.

Toujours prompt à promouvoir la participation communautaire, M. Ryan soutient activement l'organisme Centraide de Regina. En effet, il a coprésidé la campagne 1999, présidé la campagne de 2000 et présidé la campagne de 2001 à l'intention des leaders communautaires. Il a également dirigé le Marchethon des PDG pour la mise en chantier du projet *Habitat pour l'humanité* en 1998 et en 2001. En 2002, M. Ryan a reçu la médaille commémorative du Jubilé de la Reine en reconnaissance de sa contribution exceptionnelle à la population canadienne.

Germain Simard
Administrateur depuis le 6 juin 1995

Monsieur Simard est copropriétaire (avec ses deux fils) de la Ferme de l'Anse Enr., une exploitation de production laitière, de grandes cultures et d'agrotourisme qui offre l'hébergement à la ferme. De 1971 à 1991, il a été président de l'Union des producteurs agricoles (UPA) pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Pendant huit ans, il agit à titre de vice-président exécutif de la Fédération des Agricotours du Québec et, plus, récemment, comme président des régions. Il est également membre de la coopérative agroalimentaire Nutrinor, des caisses populaires Desjardins et du conseil de la Corporation de l'industrie touristique du Québec.

Deborah Whale
Administratrice depuis le 4 novembre 2003

Madame Whale est vice-présidente et copropriétaire de Clovermead Farms Inc., une entreprise de production commerciale de lait, de volaille et de bœuf. Elle est présidente du conseil d'administration du Poultry Industry Council du Canada et était coprésidente du comité consultatif du ministre de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, présidente de l'Institut de recherche agricole de l'Ontario et présidente du Veterinary Infectious Disease Organization.

Glossaire

Agri-entreprise
Secteur de l'agriculture qui produit, transporte, entrepose, distribue, transforme ou crée de la valeur ajoutée du côté des extrants de la production primaire et qui fournit des matériaux ou des services aux producteurs du côté des intrants. Certaines exploitations agricoles complexes, qui ont une grande portée, peuvent être considérées comme des agri-entreprises.

Alliance
Relation d'affaires entre FAC et un autre organisme agricole ou financier dans le but de mettre en commun les points forts et ainsi, d'offrir des services plus complets.

Analyse de l'écart
Méthode visant à déterminer le solde des éléments d'actif et de passif qui arrivent à échéance, afin de gérer le risque de taux d'intérêt à des périodes spécifiquement définies.

Arrérages
Les arrérages sont des montants en souffrance supérieurs à 500 $.

Charge pour pertes sur créances
La charge pour pertes sur créances est une charge imputée à l'état des résultats d'un montant nécessaire pour ramener la provision pour pertes sur créances à un niveau jugé approprié par la direction.

Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP)
Comité qui regroupe des membres de la haute direction et dont le rôle consiste à gérer tous les éléments du bilan de FAC afin de réaliser les objectifs de risque et de rendement.

Contrepartie
Partie correspondante de l'opération financière; habituellement une autre institution financière.

Cote de crédit
Classification du risque de crédit en fonction de l'enquête sur la solvabilité d'une entreprise, ses antécédents de remboursement et ses responsabilités antérieures à l'égard des dettes contractées.

Couverture
Technique de gestion du risque qui permet à une entité de se protéger contre une fluctuation négative des cours, des taux d'intérêt ou des devises. Les risques peuvent être éliminés ou réduits par l'établissement de positions symétriques ou par des mesures d'atténuation du risque.

Entreprise
Type particulier d'exploitation agricole; par exemple, lait, cultures commerciales, bovins, etc.

Entreprise à valeur ajoutée
Entreprise qui produit, transporte, entrepose, distribue, transforme ou crée de la valeur ajoutée en amont ou en aval de la production primaire (du côté intrants ou extrants).

Financement agricole
Secteur de l'agriculture qui produit des matières premières, telles que les cultures céréalières, l'élevage de bovins, de porcs, de volailles et de moutons, la production laitière, la fruiticulture, l'horticulture et l'élevage de bétail de remplacement. Le secteur comprend également les exploitations agricoles à valeur ajoutée qui ne sont pas complexes et dont la portée n'est pas aussi étendue que celles de l'agri-entreprise.

Gestion intégrée du risque
Coordination des efforts en matière d'atténuation du risque, dans le but de renforcer la culture du risque d'une entreprise.

Intérêts créditeurs
Revenus gagnés sur les prêts, l'encaisse et les placements.

Intérêts créditeurs nets
Différence entre les intérêts réalisés sur les éléments d'actif (p. ex., prêts et valeurs mobilières) et les intérêts payés sur les emprunts.

Intérêts débiteurs
Dépenses liées aux dettes contractées par la société.

Instrument financier dérivé
Instrument financier dont la valeur est déterminée d'après un prix, un taux d'intérêt, un taux de change ou un indice des prix sous-jacent. L'utilisation d'instruments financiers dérivés permet de transférer, modifier ou réduire le risque réel ou prévu qui est attribuable à des fluctuations de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours des actions. Parmi les différents types de contrats de produits dérivés se trouvent les swaps de taux d'intérêt, les options sur taux d'intérêt, les contrats à taux d'intérêt plafond, les contrats à taux d'intérêt plancher, les swaps de devises, les swaps liés à un indice boursier et les contrats à terme (de gré à gré ou normalisés).

Levier financier
Rapport entre le total des emprunts et les capitaux propres d'une entreprise.

Marge d'intérêt nette
Intérêts créditeurs nets exprimés en pourcentage de l'actif total moyen.

Modèle stratégique de risque de crédit (MSRC)
Outil servant à mesurer le risque global du portefeuille et à indiquer l'impact des priorités d'entreprise, de la culture du crédit, de la stratégie liée au risque et des mécanismes de contrôle du risque.

Montant nominal de référence
Dans un contrat visant des instruments dérivés, valeur théorique servant de référence au calcul de l'intérêt et des autres paiements. Aux termes du contrat, il n'y a pas échange du montant nominal.

Option sur taux d'intérêt
Droit, et non obligation, de payer ou de percevoir un taux d'intérêt déterminé sur un montant nominal de référence pendant une période convenue.

Point de base
Un centième de point de pourcentage. Le point de base sert à décrire le taux d'intérêt applicable ou le rendement d'un placement.

Prêt douteux
Un prêt est classé douteux lorsque, de l'avis de la direction, il y a eu détérioration de la qualité du crédit au point où il n'est plus raisonnable de croire que le capital et les intérêts au complet pourront être perçus dans un délai raisonnable. Tout prêt dont les paiements accusent un retard de 90 jours est aussi classé douteux s'il n'est pas entièrement garanti.

Provision pour pertes sur créances
Estimation de la direction quant aux pertes probables au portefeuille de prêts. Au bilan, les provisions sont comptabilisées à titre de déductions des prêts.

Ratio d'efficience
Outil servant à mesurer à quel point l'utilisation des ressources est efficace pour générer des revenus. Il correspond aux frais d'administration exprimés en pourcentage du revenu (soit les intérêts créditeurs nets, les revenus tirés des loyers et les autres revenus).

Régie d'entreprise
Ensemble des structures, systèmes et processus qui visent à assurer la gérance et la surveillance de l'orientation et de la gestion de FAC dans l'exercice de son mandat.

Rendement de l'actif
Ratio égal au quotient du bénéfice net et de l'actif total moyen. Il est exprimé en pourcentage.

Rendement des capitaux propres
Ratio égal au quotient du bénéfice net et de l'avoir moyen. Il est exprimé en pourcentage.

Risque de change
Risque de perte financière attribuable à un comportement défavorable des devises.

Risque de contrepartie
Risque que la contrepartie ne soit pas en mesure d'honorer ses obligations aux termes du contrat ou de la transaction.

Risque de liquidité
Risque couru si une entité n'a pas à sa disposition les fonds nécessaires pour honorer ses obligations dans un délai raisonnable.

Risque de taux d'intérêt (RTI)
Risque d'une diminution des intérêts créditeurs nets et d'une détérioration de la position de capital résultant de variations des taux d'intérêt. Le risque de remboursement anticipé, le risque d'engagement et le risque de réinvestissement sont des formes de risque d'intérêt.

Swaps de taux et de devises
Ententes contractuelles en vertu desquelles les parties nommées s'engagent à échanger des devises ou des paiements d'intérêt sur des montants nominaux de référence pendant une période donnée.

Système de pointage et de tarification du risque (SPTR)
Outil servant à évaluer le type de risque de chaque prêt et son impact potentiel et à fixer les taux de façon à couvrir adéquatement le risque inhérent du portefeuille de FAC.

Taux de renouvellement des prêts
Ratio égal au quotient des montants de capital renouvelés et des montants de capital arrivés à échéance.

Valeur marchande de l'avoir au portefeuille (VMAP)
Valeur actualisée nette de la différence entre la valeur des éléments d'actif et des éléments de passif. Elle sert à déterminer la sensibilité de la valeur économique nette d'une entité à la variation des taux d'intérêt.

de FAC

Colombie-Britannique
Abbotsford, Dawson Creek, Duncan, Kelowna

Alberta
Barrhead, Brooks, Calgary, Camrose, Drumheller, Edmonton, Falher, Grande Prairie, Leduc, Lethbridge, Medicine Hat, Olds, Red Deer, Stettler, St. Paul, Stony Plain, Vegreville, Vermilion, Westlock

Saskatchewan
Assiniboia, Carlyle, Humboldt, Kindersley, Moose Jaw, North Battleford, Prince Albert, Regina, Rosetown, Saskatoon, Swift Current, Tisdale, Weyburn, Wynyard, Yorkton

Manitoba
Arborg, Brandon, Carman, Dauphin, Killarney, Melita, Morden, Neepawa, Portage la Prairie, Steinbach, Stonewall, Swan River, Virden

Ontario
Barrie, Campbellford, Chatham, Clinton, Embrun, Essex, Guelph, Kanata, Kingston, Lindsay, Listowel, London, North Bay, Owen Sound, Simcoe, Stratford, Vineland, Walkerton, Woodstock, Wyoming

Québec
Alma, Drummondville, Gatineau, Granby, Joliette, Rivière-du-Loup, Saint-Hyacinthe, Saint-Jean-sur-Richelieu, Saint-Jérôme, Sainte-Foy, Sherbrooke, Trois-Rivières, Valleyfield, Victoriaville

Nouveau-Brunswick
Grand-Sault, Moncton, St. George, Sussex, Woodstock

Terre-Neuve-et-Labrador
St. John's

Nouvelle-Écosse
Kentville, Truro

Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown, Summerside

Relations gouvernement et industrie
Immeuble Sir John Carling, pièce 841
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : (613) 993-9897
Télécopieur : (613) 993-9919

Siège social
1800, rue Hamilton,
C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : (306) 780-8100
Télécopieur : (306) 780-5456

www.fac-fcc.ca

Numéro sans frais :
1 888 332-3301

This publication is also available in English.

Photographies par Greg Huszar

L'agriculture... notre raison d'être.

1 888 332-3301

www.fac-fcc.ca

Canada